Newsletter

Janeiro 2007 (nº 35) - Publicação Trimestral do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IBGC | 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 · Light · natura bem estar bem · Nossa Caixa O banco do coração de São Paulo · O Boticário · Petróleo Brasileiro S.A. Petrobras · Petros · sabesp · Suzano

Participação, Clareza e a Inexistência de Receitas Prontas Marcam o 7º Congresso do IBGC

O 7º Congresso Brasileiro de Governança Corporativa teve início em um feriado, dia 20 de novembro, o recém-criado Dia da Consciência Negra. Imaginava-se, dessa forma, uma audiência menor nesse dia. Mas isso não aconteceu. Desde o primeiro dia de Congresso, os 460 inscritos, representando segmentos de grande importância de nosso país, não apenas do setor empresarial, mas do setor público e do terceiro setor, marcaram sua presença. E mais, marcaram sua participação. Nunca um Congresso do IBGC foi caracterizado por tão intensa troca de idéias também dos participantes para os palestrantes.

O momento em que o Congresso foi realizado pode, por si só, explicar tanto a ampliação de suas dimensões quanto à necessidade de compartilhar informações. A maturidade do mercado, o interesse crescente das pessoas pelo tema que ficou visível na interação entre palestrantes e participantes e o amadurecimento do próprio IBGC com certeza contribuíram para que esse 7º Congresso crescesse em público, na participação e na atualidade de suas abordagens. A identidade e o respeito do mercado pelo trabalho do IBGC, por outro lado, aumenta a responsabilidade do Instituto e aguça a sua vontade em sempre inovar.

"Somos hoje 836 associados do IBGC e conseguimos realizar muitas coisas que tínhamos planejado. Felizes estamos também ao ver que o ambiente das empresas e do mercado de capitais se desenvolvem de forma marcante e que um número recorde de empresas recorre a ele para estar preparada para competir nesse mundo global, que, como sabemos, dentre outras coisas, exige que se possa contar com o custo de capital reduzido e é precisamente isso que as empresas que incorporaram as melhores práticas de governança têm conseguido", ressaltou o presidente do Conselho de Administração do IBGC, José Guimarães Monforte , em sua palestra de abertura.

A contribuição deste 7º Congresso do IBGC foi debater o funcionamento da governança na prática, com destaque ao Conselho de Administração, o cerne da governança corporativa nas empresas. A eficácia e a utilidade dos conselhos, as novas demandas que tendem a surgir em conseqüência da expansão do mercado de capitais e os novos perfis dos profissionais ligados à governança corporativa foram alguns dos temas debatidos. Tamanha a atualidade e interesse que despertou aos presentes, os temas foram se entrelaçando, por meio das perguntas de um público que se mostrou ávido a participar, sendo que muitos dos questionamentos do primeiro dia de Congresso anteciparam assuntos que seriam discutidos no segundo.

Índice

DIA 20 DE NOVEMBRO

Pág. 2 PRIMEIRO DEBATE
Pág. 3 PALESTRANTE INTERNACIONAL
Pág. 4 SEGUNDO DEBATE
Pág. 5 TERCEIRO DEBATE
Pág. 7 JANTAR E ENTREGA DO PRÊMIO IBGC-ITAÚ...

DIA 21 DE NOVEMBRO

Pág. 8 PRIMEIRO DEBATE
Pág. 9 SEGUNDO DEBATE
Pág. 11 TERCEIRO DEBATE
Pág. 13 SESSÕES SIMULTÂNEAS - PAINEL B
Pág. 14 QUARTO DEBATE
Pág. 15 PAINEL DE ENCERRAMENTO

APOIO:

PricewaterhouseCoopers · RAZÃO

No primeiro debate, que falou da transição dos fundadores da gestão para o conselho, houve referências à questão da avaliação dos conselhos, que foi o segundo tema dos debates. No debate sobre avaliação do conselho, houve referências à estrutura de comitês e à disciplina do conselho, que foi visto no dia 21. No debate sobre novas empresas, foram feitas muitas referências à questão do controle pulverizado, à questão dos pós-*IPOs*, e à questão da abertura do capital; temas que foram discutidos no dia seguinte.

Entre os palestrantes internacionais, Stewart Hamilton, professor de Finanças e Contabilidade do IMD, na Suíça, lembrou a todos o que pode acontecer quando a governança não funciona, ao citar, entre outros, os exemplos da Enron, WorldCom e Parmalat em que a falência dos controles internos e de regras claras de governança levaram aos escândalos que todos nós conhecemos.

Outro alerta repetido várias vezes nesse congresso foi: 'não existe uma receita de bolo. Cada organização tem sua própria realidade'. No entanto, todos os painéis mostraram a importância de se ter um processo muito bem pesado sobre tudo que diz respeito à governanca corporativa, à transição dos fundadores da gestão para o conselho, à disciplina do conselho e ao formato das assembléias neste século.

Para finalizar o Congresso, abordou-se o tema que norteará as atividades do ano de 2007 do IBGC: "Sustentabilidade e *Accountability:* Estratégia para a Perenidade das Organizações." Ao apresentar esse painel, disse Monforte: "As empresas, que são a forma que a sociedade escolheu para gerar riqueza, têm a responsabilidade de colocar nas agendas a responsabilidade sobre o futuro do planeta" e completou: "O sistema de governança, que basicamente detém o poder de decisão dentro das empresas por meio da suas assembléias, seu conselho de administração e da sua diretoria executiva, tem que assumir responsabilidades".

PRIMEIRO DEBATE DIA 20 DE NOVEMBRO

A Transição dos Fundadores da Gestão para o Conselho

O debate que abriu o 7º Congresso Brasileiro de Governança Corporativa abordou uma importante etapa das empresas familiares que alcançam o crescimento – a transição necessária, embora muitas vezes difícil, dos fundadores para a gestão. "Trata-se de um momento crítico para a organização, que, se atravessado com sucesso, pode significar a diferença entre garantir ou não a perenidade da companhia", explicou Mauro Rodrigues da Cunha, vice-presidente do IBGC, ao apresentar o debate.

Os debatedores desse primeiro painel são pessoas que participaram desse processo em três empresas que já passaram ou estão passando por essa transição: Décio da Silva, da WEG; Maria Cláudia Amaro Demenato, da TAM; e Sérgio Foguel, da Odebrecht. A coordenação do debate ficou a cargo de Paulo Villares, ex-presidente do Conselho de Administração do IBGC e presidente da Coinvest.

MARIA CLÁUDIA AMARO DEMENATO

Num primeiro momento, na era do seu fundador, o comandante Rolim Amaro acumulava as funções de principal executivo e presidente do conselho de administração. Segundo Maria Cláudia, membro da segunda geração da família e hoje vice-presidente do Conselho da TAM, "na época, o conselho, composto por amigos e executivos da companhia, era montado para compor com o Rolim suas idéias e planos, a companhia já tinha um sócio com 23% do capital da empresa, o Credit Suisse, e os herdeiros trabalhavam na empresa".

Numa segunda etapa, a TAM passou por um processo de transição abrupto com o falecimento do comandante Rolim. A primeira iniciativa nesse período foi nomear o então presidente do conselho de administração para assumir a presidência executiva e, a segunda, foi decidir pela saída dos herdeiros da gestão. "Chegamos à conclusão que a profissionalização era a forma de garantir a perenidade da TAM."

"Não posso dizer que essa decisão leve a um processo fácil, porque não é, mas a nossa percepção era a de um ajuste inevitável frente aos desafios que teríamos de enfrentar", disse Maria Cláudia. Houve resistência tanto dentro do Conselho, pelos conselheiros que não eram familiares, quanto pelos executivos da gestão e também dentro da família. Segundo Maria Cláudia, "após um período longo e difícil de adaptação", iniciou-se um "árduo processo de remontar o conselho de administração e encontrar o time adequado para a gestão".

O conselho na TAM é composto de oito membros – três são acionistas e os outros cinco conselheiros são independentes (não são executivos e nunca trabalharam na TAM). O voto é igualitário e, em assuntos que envolvam conflito de interesse ou partes relacionadas, a família se abstém de votar. As decisões do Conselho são por maioria. "Isso tudo nos preparou para chegarmos ao lançamento de ações da TAM na Bovespa, em 2005, e, em 2006 na Bolsa de Nova York, assim como para ser hoje uma empresa com 47% de *free float*, 53% nas mãos da família, sendo que desses 53%, 99% são de ações ordinárias."

DÉCIO DA SILVA

Criada há cerca de 45 anos, a WEG é considerada um dos casos bem-sucedidos no aspecto da passagem do fundador da gestão executiva para o Conselho, sendo que desde cedo se direciona para esse caminho. Uma importante característica dos três fundadores da WEG - Eggon João da Silva, Werner Ricardo Voigt e Geraldo Werninghaus –, segundo Décio, membro da segunda geração da família Silva, era a visão de longo prazo. Já em 1976, a empresa cria o primeiro conselho de administração. Eggon era o presidente da diretoria e do conselho, sendo este também formado pelos outros dois fundadores e por dois conhecidos deles.

Em 1989, a WEG, pela primeira vez, segrega as posições de presidente da diretoria e de presidente do conselho de administração. Eggon passa a atuar somente como presidente do conselho e Décio assume a presidência da empresa. Esse conselho era também composto pelos dois outros fundadores e um executivo da companhia. Em 1997, a WEG adiciona ao seu conselho dois profissionais de mercado. "A partir dessa data, segundo Décio, o conselho da WEG assume a sua maturidade e passa a agregar valor à companhia."

Em 2005, Eggon faz 75 anos e sai do conselho, uma vez que o estatuto estabelece essa idade como limite de participação no conselho. Em 2006, entra uma nova geração no conselho. Hoje o conselho da WEG possui um profissional na presidência, três pessoas da segunda geração da família, um ex-executivo e um profissional de mercado representando os minoritários. O processo de formação da segunda geração foi planejado. Escolheu-se um representante para cada família. Eles fizeram cursos específicos e ficaram por quatro anos como conselheiros *trainees* para, após, assumirem suas posições. O "conselheiro *trainee*" é um ouvinte nas reuniões do conselho.
"Eu seria simplista se dissesse que este processo foi extremamente fácil. Esse é um processo delicado, mas se bem trabalhado pode ser bem sucedido. Eu defendo a idéia de que a transição tem de ser uma evolução até para a companhia não perder o valor da figura do fundador", resume Décio.

SÉRGIO FOGUEL

A Odebrecht foi criada em 1944, por Norberto Odebrecht. Em 1991, seu filho, Emílio, que havia trabalhado mais de 20 anos na empresa, assume o cargo de diretor-presidente. Entre 1944 e 1991, Norberto é ao mesmo tempo o fundador, representante da família, presidente do conselho de administração - que já existia desde da década de 60 - e diretor presidente. A sucessão se dá em aproximadamente 10 anos, entre 1991 e 2001. Para Foguel, a grande mensagem desse processo é: "toma tempo, demanda maturação, envolvimento, engajamento e antes de mais nada precisa de planejamento". Em 1998, Emílio assume a presidência do conselho, ou seja, sete anos depois. Neste momento Norberto deixa completamente a organização. De 1998 a 2001, Emílio conduz um processo que leva três anos visando atuar apenas como presidente do conselho. Pela primeira vez é eleito um diretor presidente não membro da família.

Para Foguel, neste processo há alguns valores primordiais. "É essencialmente um processo social. Um processo cuja qualidade da conversação é crítica e exige uma base muito explícita de princípios, de valores sobre os quais se assentam a conversação, os acordos e os diálogos. Outro ponto refere-se à importância do grupo ter uma visão permanente de longo prazo. O terceiro item é a clareza da sucessão. Embora a *holding* do Grupo seja uma empresa de capital fechado com controle familiar, a família optou por exercer ao máximo as regras de governança corporativa, assim como por ter acionistas minoritários e conviver com essa realidade de ter acionistas minoritários."

PALESTRANTE INTERNACIONAL **DIA 20 DE NOVEMBRO**

*Stewart Hamilton

Voracidade e Decadência - As Lições Aprendidas dos Desastres Recentes

O Autor do livro "*Greed and Corporate Failure - The Lessons from Recent Disasters*", Stewart Hamilton estuda os fracassos empresariais há mais de 30 anos. Geralmente atribuídos a escândalos contábeis, eles são, segundo Hamilton, problemas muito mais complexos. "Nos casos que estudei nos últimos 30 anos, sem exceção, a raiz ou parte do problema estava numa falha nos controles internos - e não apenas no controle financeiro", advertiu Hamilton. Como ponto de partida para evitá-los, Hamilton indica certificar-se de que o conselho de administração é suficientemente robusto para desafiar as estratégias da companhia e suas decisões, uma vez que essas mesmas pesquisas também revelaram a existência de problemas no conselho.

"Quando o conselho é ineficaz, qualquer que seja sua composição, pode dar ensejo a dois resultados: primeiro, há uma probabilidade muito grande de que a companhia acabe seguindo estratégias fracas ou erradas, pois entre as atribuições do conselho está a de questionar a estratégia apresentada pela diretoria da empresa. Segundo, pode acontecer a ascensão de um diretor presidente dominador."

Na opinião de Hamilton, os recentes escândalos, tais como o da Enron, Swissair e Parmalat, trouxeram uma série de lições. A primeira: ética é importante. "Em cada um dos exemplos houve algum tipo de falta de ética, em que as pessoas ou escolheram o dinheiro ou um jeito fácil de eximir-se de suas responsabilidades. O fato de existir um código de ética escrito, como o da Enron, não é suficiente. A postura ética de uma empresa tem de vir de cima, e não só

impressa no Relatório Anual". A segunda: muitos problemas surgiram, principalmente, pelo mau uso da contabilidade. "Isso aconteceu quando a diretoria tentou fazer com que os lucros atendessem às expectativas do mercado." A terceira lição refere-se à clareza e consistência da mensagem. "Isto, geralmente, acontece quando somente uma ou duas pessoas falam em nome da empresa e tenham sido treinadas para esse papel". O quarto item é: o que se parece bom demais para ser verdade, provavelmente é bom demais para ser verdade. "Este é o caso do banco Barings, quando se pensou que era uma operação essencialmente livre de riscos e altamente lucrativa, o que não era verdade."

Hamilton advertiu ainda que "muitos dos casos de fracasso estão diretamente relacionados à tentativa de manter o volume de opções de ações. E quando opções e outras recompensas estão ligadas a estratégias de curtíssimo prazo, começam as 'jogadas' e não se age no interesse do longo prazo." Outro item que Hamilton aconselha é: "faça a sua lição de casa". "É, por exemplo, compensador que a auditoria realizada antes da aquisição de uma empresa seja feita pela própria companhia." Outros pontos importantes para ele são investir em informações e em sistemas de controle. "É muito difícil calcular o fluxo de caixa descontado sobre o volume. Mas se não houver um sistema eficiente de informações que lhe forneça os dados de que precisa para administrar e controlar seus negócios, você terá problemas."

Para finalizar sua exposição, Hamilton disse que "a lição básica que gostaria de deixar resume-se em: lucro é opinião e dinheiro é fato. É muito fácil manipular o lucro, assim como é muito difícil manipular o dinheiro.".

Indagado sobre o Brasil, em entrevista exclusiva para o IBGC, o professor Hamilton falou que não se sente qualificado para analisar a questão da governança corporativa no Brasil, "pois não conheço a fundo". "Acredito, entretanto, que algumas iniciativas, como a da criação de um instituto como o IBGC, estão muito à frente de outros mercados emergentes. O Brasil tem algumas particularidades advindas da concentração e da grande quantidade de empresas familiares e isso sempre será um desafio". Quanto à composição dos conselhos no Brasil, ele declarou: "Fala-se agora no Brasil em 20% de conselheiros independentes, enquanto no Reino Unido eles são a maioria."

*Professor de Finanças e Contabilidade do IMD, Suíça**

SEGUNDO DEBATE DIA 20 DE NOVEMBRO

Garantindo a Efetividade do Conselho – O Desafio da Escolha e Avaliação de Conselheiros

Para coordenar esse debate o IBGC contou com Guilherme Dale, sócio da Spencer Stuart e integrante do Comitê do Congresso do IBGC. Os debatedores foram o presidente do conselho de administração e representante de um dos principais acionistas da CCR, Eduardo Andrade; o conselheiro e vice-presidente sênior do Banco Itaú, Henri Penchas; e o diretor financeiro da NET Serviços , Leonardo Pereira.

EDUARDO ANDRADE

Segundo Andrade, quando se decidiu desenvolver na CCR um processo de avaliação de governança foram observados alguns aspectos: todos os conselheiros da empresa são pessoas com alta "senioridade", portanto apresentaram certa resistência a um julgamento individual; a forma de funcionamento do conselho é em equipe; a CCR não tem um sócio que prevaleça, o que faz com que o conselho não tenha um líder para fazer a avaliação. Por outro lado, o processo não podia ser desagregador, mas tinha que levar a uma avaliação que realmente fosse verdadeira.

A partir dessa realidade foi definido como objetivo do sistema de avaliação da CCR: identificar oportunidades de melhorias no funcionamento da governança, portanto, enfocando a atuação, não de pessoas, mas do conselho, dos comitês e da presidência – e a interação entre eles. Esse sistema tem sido aplicado na CCR anualmente há mais de seis anos e é conduzido pelo comitê de governança. Quem é avaliado? O conselho no conjunto, cada um dos comitês, o secretário do conselho e o presidente da empresa. A avaliação é cruzada. O presidente da empresa se avalia e avalia o conselho. Os conselheiros avaliam o conselho e o presidente. O instrumento de avaliação é o questionário, que é peça importante do sistema.

"Trabalha-se muito em cima desses questionários, pois eles retratam a avaliação", destacou Andrade em sua exposição. O avaliador não se identifica ao responder o questionário, que é remetido a um consultor terceirizado e este, por sua vez, prepara um relatório. O comitê de governança recebe esse relatório e identifica as melhorias que devem ser implementadas, as causas das deficiências que foram apontadas e emite um parecer que é discutido no conselho.

Segundo Andrade, por meio desse sistema "conseguimos uma evolução muito grande em nosso sistema de governança. Criou-se uma uniformização da visão do conselho de administração e as falhas são corrigidas".

A Governança na CCR (alguns exemplos)

- O controle é compartilhado entre quatro sócios;
- O conselho de administração é composto por oito representantes de sócios (cada um dos quatro conselheiros possui um suplente), além de dois conselheiros independentes;
- Os comitês (de Governança, de Estratégia, de Recursos Humanos, de Finanças, de Auditoria e de Novos Negócios) são compostos exclusivamente por conselheiros e suplentes; e
- A presidência do conselho é rotativa. Cada ano um dos sócios indica o presidente do conselho entre os conselheiros representantes.

Definição de Eduardo Andrade do seu cargo na CCR: *"Eu não sou presidente do conselho de administração, eu estou presidente".*

HENRI PENCHAS

A primeira avaliação do conselho de administração do Banco Itaú foi efetuada no início de 2006, sendo também realizada pelo processo de auto-avaliação. "Antes, pesquisamos todo material existente referente à avaliação, e nos definimos pelo processo de auto-avaliação. A *PricewaterhouseCoopers* nos ajudou fornecendo um formulário, que foi adaptado à realidade brasileira", explicou Penchas.

Cada um dos 16 membros do conselho do Banco Itaú participou do processo de auto-avaliação, que enfocou itens como a composição do conselho e dos comitês; a sua independência em relação a vários itens; a dinâmica de sua atuação nos vários comitês; a definição de estratégias; o relacionamento com a diretoria; ética; transações com partes relacionadas; gerenciamento de riscos e todo relacionamento com o Banco Central.

A Governança no Banco Itaú (alguns exemplos)

- Em 1978, criou-se o conselho de administração;
- Em 2000, criou-se um Código de Ética; o Conselho Fiscal; e aprovou-se o primeiro Regimento Interno do Conselho Fiscal;
- Em 2002, elegeu-se o terceiro conselheiro independente; criou-se o Comitê de Divulgação e Negociação; lançou o primeiro ADR Nível 2 na Bolsa de Nova Iorque e concedeu *tag along* para os acionistas;
- Em 2004, elegeu-se o quarto conselheiro independente; criou-se o Comitê de Auditoria aderindo às regras da Bolsa de Nova Iorque e da SEC (só com conselheiros independentes).
- Em 2005, reelegeram-se os quatro conselheiros independentes e indicou-se mais dois; criou-se o Comitê de Nomeação e Remuneração;
- Em 2006, realizou-se a primeira avaliação do Conselho; e criou-se o Regimento Interno do conselho de administração; e
- Hoje o conselho é composto de 16 pessoas, entre acionistas (19%), conselheiros independentes (38%) e conselheiros externos (31%) e internos 12%.

Em sua apresentação, Penchas comparou a governança no Banco Itaú com os quesitos apontados no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC. "Acredito que nós estamos bem enquadrados em boa parte dos itens", afirmou Penchas. "Um dos itens que, pela somatória dos requisitos que nós atendemos e não atendemos, é um pouco mais baixo, é o de propriedade – 60%. Nós não atendemos o conceito "uma ação, um voto" porque temos ações ordinárias e preferenciais, assim como registros de sócios, a condição de saída e a adesão à câmera de arbitragem. Um outro item não atendido é o da assembléia geral que convocamos com 15 dias de antecedência, em vez de 30 dias. A composição e estrutura do nosso conselho também não observam os quesitos do Código do IBGC.", analisou Penchas.

Outro ponto forte da exposição de Penchas foi mostrar todas as etapas de aprimoramento da governança, chamando atenção para o crescimento do valor de mercado do banco conforme foram aprimoradas as práticas de governança corporativa (veja apresentação na *home-page* do *site* do IBGC – www.ibgc.org.br).

LEONARDO PEREIRA

Na NET, o conselho de administração ainda não está sendo avaliado de maneira formal. No entanto, segundo Pereira, "como os conselheiros passam anualmente por um processo de eleição, existe uma avaliação informal, no sentido de terem que auto-avaliar a sua contribuição para permanecerem do conselho". Por outro lado, o conselho fiscal, criado há dois anos e que também tem o papel de comitê de auditoria, já foi avaliado há cerca de um ano.

Para cumprir os quesitos da lei *Sarbanes-Oxley*, uma vez que a NET é uma empresa também listada nos EUA, os controladores decidiram que a melhor maneira de avaliar o conselho fiscal era por meio de uma empresa independente. Assim, a própria empresa chamada para elaborar o Regimento do Conselho Fiscal foi contratada para fazer a sua avaliação. Participaram do processo um grupo de seis conselheiros, o conselheiro de administração que faz a ligação entre os dois conselhos, o diretor financeiro e o diretor de auditoria interna.

O primeiro ciclo de avaliação do conselho fiscal significou, para Pereira, "uma virada de 180° na empresa". "Para colocar as coisas de pé encontram-se dificuldades. Tem de existir boa vontade das pessoas. Hoje estamos indo para o segundo ciclo de avaliação do conselho fiscal e notamos clara melhora em alguns pontos que foram levantados na primeira avaliação", avaliou Pereira.

Para ele, "a NET é uma empresa que foi 'reinventada' algumas vezes e, olhando para trás, talvez uma das razões dessas reinvenções terem dado certo é o fato de que, como empresa de multi-acionistas, sempre teve uma preocupação de ter as bases de governança corporativa. Essas bases foram evoluindo e hoje a NET é uma empresa de Nível 2 da Bovespa".

A Governança na NET (alguns exemplos)

- Desde a criação da empresa 1998, havia uma preocupação sobre qual era o papel do conselho de administração e o papel dos executivos.
- O conselho de administração possui uma só pessoa da família controladora e todos os atributos de um conselho do Nível 2: 20% dos conselheiros totalmente independentes (dois conselheiros independentes, um eleito pelos minoritários e o outro um ex-executivo de uma empresa de telecomunicações)
- Possui Comitê de Estratégia, Financeiro e de Divulgação e Negociação.

TERCEIRO DEBATE DIA 20 DE NOVEMBRO

As Novas Empresas Chegando ao Mercado e a Real Adesão às Melhores Práticas

O Terceiro Debate foi bem dinâmico e organizado no formato perguntas e respostas. José Olympio, diretor do Credit Suisse e um importante participante nas ofertas públicas recentes, que estruturou, entre outras, a inovadora oferta das Lojas Renner, falou sobre o atual momento de

pujança do mercado. Como moderador, o IBGC convidou um profissional que já esteve dos 'três lados do balcão' – de um lado, a sua passagem em bancos, como o Garantia, o Icatu e o Lemmon Brothers, do outro, como investidor, sendo sócio da Jardim Botânico Partners, e no meio do 'balcão', como regulador – , José Luiz Osório, ex-presidente da CVM, ex-conselheiro do IBGC e atual conselheiro das Lojas Renner. Além de Olympio e Osório, a mesa também contou com a experiência do maior investidor do mercado acionário brasileiro, a PREVI, representada pelo seu diretor de participações, Renato Chaves, e com a visão de um importante representante dos investidores internacionais, o responsável por investimentos em mercados emergentes do *Scottish Widows*, Kim Catechis. O terceiro debatedor foi um especialista em esmiuçar as características de uma empresa em busca de seu real valor, o sócio da Dynamo, Fernando Pires.

JOSÉ OLYMPIO

"De 1998 a 2003, o mercado passou por um momento sem praticamente nenhuma atividade. A partir de 2004, vivemos um ciclo extraordinário. Um ciclo que o volume de emissões está mais que dobrando, ano a ano. Em 2003, o nível de atividade voltou muito forte para chegar em 2006 num recorde total de quase 13 bilhões de dólares, se somarmos o volume de emissões e de ofertas. Ao longo da década anterior, houve pouquíssimas empresas abrindo capital. No entanto, foram sete aberturas em 2004; onze em 2005, e até agora (novembro de 2006) estamos em vinte e três aberturas, o que é recorde absoluto."

Diferentemente do ciclo anterior, temos visto uma combinação de ofertas, tanto primárias quanto secundárias. As aberturas de capital têm servido, em grande parte, não só para capitalizar as empresas, como também para dar liquidez na participação de acionistas, principalmente investidores de *private equity*. Quem está comprando esses *IPO's* (Oferta Inicial de Ações), de onde vem o dinheiro? As estatísticas mostram que, em média, 72% dos *IPO's* são subscritas por investidores internacionais (EUA e Europa), cerca de 7% pelo varejo brasileiro, o que é uma novidade (esse número embora baixo, é relevante devido ao tamanho das operações), e 20% entre investidores institucionais brasileiros.

A emergência dos níveis de governança foi, sem dúvida, um grande diferenciador desse novo ciclo. Das sete operações de 2004, 71,5% foram no Novo Mercado e as outras no Nível II. Esse percentual aumenta em 2005, com 82% no Novo Mercado e 18% no Nível II, assim como em 2006.

PRINCIPAIS TEMAS DEBATIDOS

Quais são os critérios mínimos procurados por um coordenador ao decidir levar uma companhia para "IPO"?

JOSÉ OLYMPIO: "O primeiro critério que buscamos é que a empresa almeje ir a mercado. Procuramos bons negócios, que sejam estruturalmente interessantes, que tenham uma perspectiva boa a ponto de entusiasmar novos investidores seja a comprar ações existentes seja a capitalizar a empresa para que ela cresça mais. O segundo é o tamanho da empresa. Tentamos sempre trazer a mercado empresas com um certo porte, um *free float* de pelo menos 180 milhões de dólares. Assim, cria-se a liquidez que os investidores estão buscando. O terceiro ponto é: quem é o empresário? É uma pessoa comprometida com o mercado? Olha para o longo prazo?"

RENATO CHAVES: "Quando uma empresa procura a PREVI, a primeira coisa que olhamos é: Quem é o dono do negócio? Quem está lançando? Hoje nós nos deparamos com uma operação onde o controlador de uma empresa que está se candidatando ao Novo Mercado é desconhecido. Em minha opinião, nós temos de ter a liberdade, quando há alguma questão a ser tratada, de poder falar com o dono do capital ou do controle pelo menos."

KIM CATECHIS: "Existe um certo oportunismo em qualquer *IPO*. O momento do mercado é também muito importante – embora ainda não tenhamos comentado isso. A demanda para o papel brasileiro existe. Existe demanda para muitos papéis em todos os mercados emergentes hoje porque as perspectivas são muito boas."

FERNANDO PIRES: "Para nós investidores que gostamos de fazer contas no detalhe, na segunda casa decimal, o *IPO* é um momento particularmente difícil, porque o tempo é muito exíguo. Nós gostamos de tentar acessar a informação partindo do prospecto e da conversa com o principal executivo, mas também tentamos falar com competidores, fornecedores e colaboradores. Conhecer o controlador, ainda mais nessas ofertas que têm sido muitas delas de natureza secundária, traz uma simetria de informação muito grande na partida."

Quem é o responsável pela admissão de empresas no mercado que no futuro venham se mostrar despreparadas. Será que são os investidores que compraram, os bancos que coordenaram, a BOVESPA que aprovou ou a CVM?

JOSÉ OLYMPIO: "Na minha visão, uma abertura de capital não dá certo porque a empresa não estava bem preparada, o empresário não se comunicou bem, não agiu da melhor forma, se os conflitos não estavam bem resolvidos, se o conselho não estava bem estruturado, claramente isso é responsabilidade do banco. No entanto, temos que separar o joio do trigo. Não se pode confundir com uma performance ruim da empresa por razões da natureza do seu negócio. Investimento em ações é um investimento de risco."

FERNANDO PIRES: "Assim como o Olympio citou os bancos, eu cito os investidores. Observa-se que os investidores não têm lido com atenção essa grande quantidade de informações que está disponível nos prospectos das empresas. Eu concordo também que estamos numa onda positiva, mas temos de tomar cuidado e sermos bastante seletivos nesse processo, porque pode estar infiltrando negócios ou controladores com intenções negativas."

RENATO CHAVES: "Eu concordo com o Olympio. Nós estamos preocupados se aquele negócio é sustentável, é um bom negócio no médio e longo prazo. Então, sem dúvida, se a história que foi vendida era equivocada, a culpa é de quem coloca esse papel na praça."

KIM CATHECHIS: "A única coisa a agregar é que, evidentemente, qualquer decisão de comprar um *IPO* é resultado de uma análise e essa análise tem de ter um grau mínimo de convicção para investir na empresa. Se essa análise está baseada em premissas errôneas, nós, como profissionais, temos que aceitar que esse é um problema nosso. No entanto, cada vez menos encontram-se problemas desse tipo, porque os bancos estão muito mais capacitados para fazer esse trabalho. Para mim, hoje esse é um problema de menor dimensão."

É fato que o investidor paga mais por uma empresa que tem boas práticas de governança?

FERNANDO PIRES: "É fato, existem diversos estudos e evidências empíricas muito fortes para isso. As companhias com melhores práticas negociam com prêmio, enquanto que o mercado tende a dar um desconto às companhias que tem práticas ruins. Governança corporativa está associada à melhor performance."

Observa-se que talvez nos próximos anos haja uma diminuição significativa dos juros no Brasil e que o país talvez consiga "investment grade". Se realmente os juros passarem a ser internacionais e chegarmos a "investment grade", o que vai acontecer com o mercado?

JOSE OLYMPIO. "Eu tenho uma visão muito positiva do que está pela frente. Embora a performance passada não seja garantia de resultado futuro, a verdade é que o comportamento dos investidores é também muito induzido pela performance recente passada. E o que vemos na bolsa brasileira são quatro anos de ganhos expressivos. Quem colocou dinheiro aqui ganhou em 2003, 2004, 2005 e 2006. Até agora foram mais ou menos 38 operações de *IPO's.* Nessas ou o investidor pelo menos empatou em 90% ou ganhou dinheiro em 80%."

KIM CATECHIS: "Temos uma visão muito construtiva para o Brasil nos próximos três a cinco anos. Evidentemente, é muito difícil quantificar exatamente quanto pode ser absorvido pelos mercados internacionais, ou pelos investidores internacionais, mas eu estou convencido de que há muitas empresas brasileiras de dimensões e qualidade suficientes para serem bem aceitas no mercado internacional nesse período de tempo."

Ao ser indagado sobre em quais empresas o *Scottish Widows* investe no Brasil, em entrevista exclusiva para o IBGC, Kim Catechis disse: "Temos uma gama grande de fundos que investem nos mercados emergentes. Existem muitos tipos de empresas nas quais estamos investindo e elas tanto podem ser muito grandes quanto pequenas . Hoje, investimos no Brasil em empresas grandes, tais como o Banco Itaú, o Unibanco e a Petrobras. E também estamos prospectando para investir em empresas como a Natura e a América Latina Logística (ALL)."

JANTAR E ENTREGA DO PRÊMIO IBGC - ITAÚ DE JORNALISMO DIA 20 DE NOVEMBRO

A Revolução da Governança Corporativa: Implicações para o Desenvolvimento Brasil

Palestrante Individual: Armínio Fraga

O jantar que finalizou as atividades do primeiro dia do 7º Congresso do IBGC foi palco para a cerimônia de premiação da 1ª edição do Prêmio IBGC - Itaú de Jornalismo e contou com palestra do ex-presidente do Banco Central, Armínio Fraga, que hoje é sócio da Gávea Investimentos.

No início do evento, o presidente do conselho de administração do IBGC, José Guimarães Monforte, lembrou do preponderante papel de Fraga em dois vetores que atuaram diretamente sobre a adoção da governança e a abertura de capital de empresas levando ao cenário propício desse momento.

"Primeiro, a estabilização monetária, que está fazendo com que se abra a possibilidade de retorno a um crescimento sustentado e, como conseqüência, determinando a necessidade de que as empresas equacionem as suas necessidades de capital a custos necessariamente mais baixos. O segundo é a evolução do que chamo de 'uma moldura institucional específica ao mercado de capitais e financeiro'. Isso está permitindo a evolução desses dois mercados de forma marcante, de tal forma que o mercado hoje consegue atender a demanda dessas empresas, que vem do processo de estabilização monetária no qual Fraga esteve envolvido", explicou Monforte.

A entrega do prêmio foi introduzida no evento por Osvaldo Nascimento, diretor-executivo do Banco Itaú, que destacou o pioneirismo dessa iniciativa. "O Prêmio IBGC - Itaú de Jornalismo é o primeiro do gênero a premiar trabalhos jornalísticos sobre governança corporativa e ressaltar a relevância da imprensa na formação e disseminação das melhores práticas." Nascimento enfatizou ainda que "o engajamento da imprensa é fundamental na construção de uma sociedade justa, cabendo à mídia a tarefa de informar corretamente, participando, dessa forma, do processo de educação da sociedade e do mercado".

Os jornalistas Silvana Mautone, Nelson Blecher e Suzana Naiditch, da Revista Exame, foram os vencedores desse Prêmio com a matéria "Bom para o negócio, bom para o herdeiro". O segundo colocado foi Milton Gamez, autor da reportagem "O valor da Governança Corporativa", publicada na Revista Bovespa. Marta Barcellos, da Revista Capital Aberto, foi a terceira colocada com a matéria "Ética, que tal encarar o assunto?"

ARMÍNIO FRAGA
"O que nós vemos hoje no Brasil é algo que representa quase uma revolução", disse Fraga, referindo-se ao atual estágio de desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro. "E, nesse contexto, o tema governança corporativa tem importância crucial", acrescentou. "O que observamos aqui nesse 7º Congresso do IBGC é, no fundo, resultado de algumas sementes que foram plantadas lá atrás. Plantadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, pela Bovespa, que criou o Novo Mercado, uma outra iniciativa fantástica, e por algumas outras ações."

Segundo Fraga, "nesses últimos tempos, as empresas melhoraram, de fato, a qualidade da gestão, da governança, da transparência e da prestação de contas. O capital, em função dessas empresas que passaram a exibir um padrão melhor de governança corporativa, ficou mais barato porque o risco é menor e o investidor passou a ter a certeza de um bom retorno do seu capital. Essa foi uma solução que acredito que venha para ficar porque foi uma solução espontânea, que o próprio setor privado desenvolveu. Por outro lado, o governo vem tentando ao longo desse período, com relativo sucesso, acompanhar essas iniciativas do mercado com bons resultados e, na verdade, embora exista um problema ou outro, o que temos hoje é uma parada de sucesso".

"Nós temos visto uma 'onda' de lançamentos de empresas no mercado, que têm ocorrido com preços mais razoáveis para o empresário e múltiplos que se aproximam de padrões internacionais. Se olharmos setor a setor no Brasil, há um movimento de convergência e existem ainda outros aspectos interessantes. Por exemplo, um dos meus favoritos é o surgimento de uma espécie de 'cadeia ecológica' na área financeira. Quando surge a oportunidade de uma empresa abrir o seu capital para investir no mercado, começa aparecer, num nível antes, no setor de investimentos privados, o chamado *private equity*. O que é extremamente saudável."

"Eu acredito que esteja surgindo no Brasil uma cultura de mercado de capitais. O mercado vem buscando as empresas mais bem estruturadas e, a meu ver, esse *mix* de uma cultura de mercado de capitais num ambiente de boa governança faz muito bem à sociedade. O que estamos vendo aqui é um passo importante na direção de uma sociedade mais vibrante, mais flexível, mais capaz de nos dar crescimento e desenvolvimento."

PRIMEIRO DEBATE **DIA 21 DE NOVEMBRO**

Garantindo a Efetividade do Conselho – O Fluxo de Informações e Transparência

O debate coordenado por João Pinheiro Nogueira Batista, co-presidente da Suzano Petroquímica e presidente do Conselho de Administração do IBRI - Instituto Brasileiro de Relação com os Investidores, contou com as presenças de Flávio Rimoli, vice-presidente jurídico da EMBRAER; Marco Soligo, diretor de Governança Corporativa da CPFL e Fábio Moser, diretor de Governança Corporativa da BrasilTelecom.

"Nesses primeiros debates do Congresso pudemos constatar que não existe uma receita pronta de governança corporativa. É preciso respeitar sempre a dinâmica de cada empresa e o estágio em que ela se encontra, mas o principal foco do conselho deve estar sempre na criação de valor e no monitoramento da gestão, e não na gestão da companhia", frisou o coordenador, João Pinheiro Nogueira Batista, ao abrir esse debate.

MARCO SOLIGO
"Em primeiro lugar, conselhos capazes e coordenados não acontecem por acaso. Há muito trabalho de inteligência por trás e há a busca de sempre fazer o melhor. Onde há um conselho, onde há uma diretoria executiva haverá um fluxo de informação e, por isso, é necessário ter um bom secretário executivo do conselho. É ele o responsável pela governança corporativa da companhia e pela objetividade das reuniões.

Além do secretário executivo, existem sete pontos importantes: **Primeiro:** o processo decisório, com divisão de função clara, devendo aparecer no estatuto social e no acordo de acionistas. A diretoria executiva tem que ter autonomia para trabalhar. O conselho tem que focar na criação de valor e no monitoramento da gestão. **Segundo:** organização e a previsibilidade do processo decisório. O processo decisório tem de ter ciclos definidos. Com as instâncias claras, a diretoria estatutária, os acionistas e o conselho de administração podem tratar dos assuntos com precisão. **Terceiro:** agenda anual mínima de trabalho do conselho de administração. O secretário executivo tem que 'respirar' essa agenda e lembrar a todos quando e como cada providência deve acontecer. **Quarto:** acompanhamento sistemático das reuniões. É preciso classificar as pautas das reuniões e as decisões do conselho, mencionar o tempo dedicado a cada assunto, e verificar se as decisões ocorreram ou não. **Quinto:** metas estratégicas e metas financeiras para nortear o processo decisório, as reuniões e o fluxo de informações. **Sexto:** um *site* para o conselho, com todas as informações e relatórios anuais para que todos os documentos estejam disponíveis para os conselheiros a qualquer hora. **Sétimo:** organização e disciplina férrea na comunicação. A informação não precisa ser excessiva, mas deve ser precisa para permitir tomadas de decisões corretas."

Na CPFL Energia, há uma clara divisão do trabalho entre o que é feito por governança corporativa, secretaria do conselho de administração e o RI.

FLÁVIO RIMOLI

"A EMBRAER aderiu ao Novo Mercado da Bovespa em março de 2006. Com isso houve modificação no estatuto social. A companhia foi totalmente pulverizada, todas as ações preferenciais foram transformadas em ordinárias e estamos num momento de transição na empresa. Em março de 2006, foram eleitos a diretoria e o conselho de administração por um período de três anos. O presidente do conselho, durante esse próximo ano até abril do ano que vem, é também o presidente da empresa. Isso vai permitir uma transição da EMBRAER para a nova estrutura de controle pulverizado sem prejuízo ou ruptura nas estratégias de curto e médio prazo, que já vinham sendo praticadas pela administração.

Quanto ao contexto propriamente do debate, o secretário do conselho não é membro do conselho de administração, é externo. A sua função é facilitar a organização das reuniões, das atas de comitê, e também convocar todas as reuniões, coletar e distribuir os materiais das reuniões a serem discutidos, e por último, escrever e ajustar as atas.

Normalmente participam da reunião os conselheiros, o diretor presidente e também o diretor de Relação com os Investidores, além do secretário, sendo que a dinâmica da reunião é determinada pelo presidente do conselho, que também coordena os trabalhos.

No processo de preparação e consumação da agenda do conselho administrativo, as sugestões partem dos diretores para o diretor presidente, e o presidente do conselho e os conselheiros pedem a inclusão de matérias na agenda.

Quanto às matérias para informação dos conselheiros, são sempre padronizadas e documentadas, sendo que os próprios conselheiros têm o hábito de solicitar essas matérias informativas para as reuniões. Também um *site* foi disponibilizado aos conselheiros, com todas as informações da empresa no mercado e suas peculiaridades."

FÁBIO MOSER

"A BrasilTelecom é uma companhia da área da tecnologia da informação com várias empresas nesse segmento. Possui complexa estrutura societária com estrutura de controle em sete níveis diferentes. Portanto, precisa ter um conselho que tome as decisões corretas, no momento certo e com a velocidade necessária.

Com base nesse cenário, a primeira dificuldade foi de ajustar um calendário que conciliasse as reuniões mensais do conselho com as agendas dos conselheiros. Resolvemos o problema criando uma agenda que permite bloquear determinada data na agenda de cada conselheiro.

Outra questão importante foi elaborar um calendário anual, fixando os principais assuntos. Isso permite que o conselheiro se prepare e que a empresa se organize para levar aquele assunto ao conselho. Isso é muito diferente de outros anos, onde o conselheiro recebia o material com 200 a 250 páginas e tinha cinco ou dez dias para decidir sobre um assunto.

A padronização e a tempestividade são também pontos relevantes. Costumo dizer que não existe decisão errada no conselho. Existe decisão que não foi bem embasada porque o conselho não detinha todas as informações. Na BrasilTelecom as matérias deliberativas têm que ser padronizadas e chegar na mão do conselheiro com dez dias de antecedência. Se o material não chegar, é retirado de pauta e só pode ser recolocado pelo presidente do conselho.

Toda reunião de conselho é avaliada pelos conselheiros. Para o conselho receber o retorno da implementação das decisões tomadas, criamos o Portal da Governança, um *site* testado pela auditoria externa, auditoria interna e pelo próprio conselho fiscal. Nesse *site*, o conselheiro tem acesso a informações sobre todas apresentações e as atas da companhia dos últimos dois anos."

SEGUNDO DEBATE **DIA 21 DE NOVEMBRO**

A Disciplina no Conselho – Democracia, Ditadura ou Anarquia?

Abordar todos os aspectos existentes em uma sala de conselho foi a proposta desse dinâmico debate coordenado por um especialista no tema, Oscar Bernardes. Com passagem pelos conselhos de administração de diversas empresas multinacionais, Bernardes, atualmente, é conselheiro da Bahia Sul, Gerdau, RBS, Alpargatas, entre outras. O grupo de debatedores foi formado por um conhecedor do papel do conselheiro do ponto de vista legal, Nelson Eizirik, do escritório Carvalhosa e Eizirik Advogados; o especialista em conselho das grandes empresas brasileiras e internacionais, Cláudio Sonder, atual conselheiro da RBS, Suzano, Cyrela, entre outras; e Plínio Musetti, atual presidente da Vitopel e ex-presidente da Elevadores Atlas, empresa que, no final da década de 90, quando muitos perdiam a esperança do mercado acionário brasileiro, experimentava um novo modelo de gestão com controle pulverizado e boas práticas de governança corporativa.

PRINCIPAIS TEMAS DEBATIDOS

A abrangência legal sobre a disciplina em conselhos

EIZIRIK: "O tema desse painel é desafiante porque nos coloca a questão de como se pode estabelecer um conselho de administração de forma democrática, evitando-se a tirania. Quando se fala em funcionamento democrático, o fundamental é se ter um conselho que espelhe, na medida do possível, a vontade da maioria dos seus membros, quer dizer: que não funcione de uma forma anárquica nem despótica. Como montar e desenvolver um conselho

democrático? O funcionamento de uma democracia efetiva no conselho é muito importante porque ele funciona como órgão de deliberação colegiada, ou seja, do ponto de vista legal não há competência individual dos conselheiros. O que existe é uma competência do órgão. O que atua e manifesta a sua vontade é o conselho."

Como tornar democrático o conselho como órgão, e órgão que delibera, por definição, de maneira colegiada?

SONDER: "Considerando meus quase 20 anos de atuação no exterior em empresas de capital aberto e controle totalmente pulverizado, com co-determinação (quando se tem igualmente membros representantes do capital, e de empregados, o presidente do conselho tem um 'voto de minerva' - e em poucos casos ele gosta de utilizar), eu acredito que existem três elementos fundamentais. O primeiro é o fato de normalmente as empresas com capital pulverizado terem na presidência do conselho uma pessoa muito experiente que procura o consenso através de reuniões preliminares, tanto com empregados quanto com os representantes do capital. O segundo diz respeito à informação dos membros do conselho ter de ser muito ampla para propiciar a todos, inclusive aos representantes dos empregados, no caso, acesso a uma amplitude de aspectos para que possam ser convencidos, não só dos interesses próprios, dos empregados, mas principalmente dos interesses estratégicos e de criação de valor da empresa. E isso é um processo de educação. O terceiro aspecto é a disciplina dentro do conselho. Todos os conselheiros têm de ter o direito de propor assuntos para a pauta, mas o presidente também tem o direito de fazer com que esses assuntos sejam discutidos de uma maneira transparente."

O acesso dos conselheiros à administração

MUSETTI: "Na maioria dos conselhos em que atuei, a participação da administração, e principalmente do CEO, foi bastante intensa. Essa participação não trouxe conflitos. Na realidade, exceção é o CEO não participar. Cito uma das melhores experiências que tive do ponto de vista do executivo e mesmo do conselheiro: o controle tripartite, que se dá através do equilíbrio societário. Havia três grupos de acionistas e nenhum deles era controlador, assim, quaisquer dois tinham o controle da companhia; sendo que um acionista representava a família e os outros eram investidores da empresa. Essa talvez tenha sido uma experiência onde o equilíbrio do poder foi vital para as decisões por consenso e havia um papel muito próximo do presidente do conselho com o presidente da diretoria executiva, que no caso era eu. Isso ajudava muito na qualidade do conselho, o que melhorou muito a qualidade da companhia."

Até que ponto pode existir democracia num conselho que tem um controlador forte?

SONDER: "Democracia tem muito a ver com uma boa combinação no conselho de representantes dos controladores e conselheiros independentes. O peso de conselheiros independentes faz com que haja muito mais espírito de abertura para discussão, seja de assuntos estratégicos seja de assuntos de organização ou de sucessão. Eu acredito que o controlador tenha todo o interesse que o conselho faça três coisas fundamentais: crie valor para a empresa como um todo, e para ele como acionista; seja um órgão de *checks and balances*, isto é, para poder trilhar pela melhor rota possível, e, terceiro, esteja em consonância com toda a legislação, seja ela corporativa ou legal."

MUSETTI: "Na medida em que o controlador olhar mais para a criação da riqueza da companhia do que para o seu próprio poder, pensando em *wealth creation*, ele pode ter 99% das ações ou até 100%, que esse Conselho será democrático."

Como o conselho é um colegiado, se há um problema quem responde aos órgãos reguladores?

EIZIRIK: "O conselho é um órgão, então não há, em princípio, responsabilidade individual, assim como não há competência individual. A competência é do órgão, assim como a responsabilidade, dessa forma, quem decide é o órgão colegiado. E aí surge a questão de como, eventualmente, um membro do conselho pode se prevenir com relação a sua responsabilidade individual. O princípio é da responsabilidade colegiada, conjunta e não-individual, e a única possibilidade de isenção individual dessa responsabilidade é a manifestação expressa da discordância registrada em ata."

Como evitar o 'Yes, Sir', no conselho? Como os conselheiros de fato podem e devem olhar para todos os acionistas como um todo, e não vislumbrar acionistas individuais?

MUSETTI: "Partindo do princípio que o conselheiro está entrando na companhia com a intenção de dar a sua contribuição, acredito que uma conversa prévia, com o grupo, o executivo ou até com o controlador que o indicou, sobre o seu papel, definindo sua atuação no conselho é super relevante, porque isso marca a relação do momento em diante, tanto para quem o convidou quanto para o conselheiro."

SONDER: "Eu queria fazer três comentários, e os três se referem à qualidade. Com a qualidade do principal executivo, a qualidade das informações e a qualidade da moderação do presidente do conselho. Essa qualidade pode ser auxiliada por meio dos trabalhos de comitês, e através de reuniões preliminares com grupos interessados. Mas é uma questão de qualidade e, quanto mais isso se aprimora, melhor a eficiência do conselho, o que inclui também em situações críticas."

EIZIRIK: "Só uma observação: quando se fala do conselheiro que simplesmente diz 'sim senhor', nós devemos levar em conta um dado da realidade brasileira que existe em outros sistemas legais, particularmente nos Estados Unidos. Aqui o conselheiro não tem mandato fixo, tem um mandato estatutário, mas pode ser destituído a qualquer momento pelo controlador. Quando muda o bloco de controle há um novo controlador, dessa forma há muitos casos em que ele convoca uma assembléia geral, destitui o conselho inteiro e elege um novo."

Qual deve ser o papel dos comitês?

SONDER: "Eu sou um defensor de comitês atuantes, comitês que tenham oportunidade de entrar em níveis de detalhe que o conselho, como um todo, não tem. Defendo também os conselhos que exijam dos coordenadores dos comitês, que estes se reportem ao conselho de maneira rotineira a

respeito dos trabalhos dos comitês. Eu acredito que o Comitê de Finanças e Auditoria e o Comitê de Recursos Humanos, Desenvolvimento e Remuneração são fundamentais."

A disciplina no conselho

MUSETTI: "Eu já vivi uma situação onde todos falavam ao mesmo tempo, o processo da reunião não tinha uma organização e tenho uma enorme dificuldade de conviver com essa prática. A causa era clara: faltava liderança. Se a discussão começar a tomar essa forma caótica, tem que surgir uma liderança."

SONDER: "A minha pior experiência foi a falta de preparo dos executivos da empresa nas reuniões, que fez que houvesse desarmonia no conselho, além de falta de entendimento de alguns assuntos relevantes. A conseqüência foi que se tomou as providências necessárias no nível da gestão. Não convivi com nenhuma situação de verdadeiro conflito por desarmonia entre os conselheiros."

EIZIRIK: "Nas experiências que eu tive de fora, assessorando e participando de situações efêmeras no conselho, as piores possíveis são aquelas de responsabilização pós-desídia, dentro do conselho. Evidentemente após reinar a desídia durante muito tempo, os conselheiros são acionados, ou pela CVM ou judicialmente. Cada um fica procurando as atas e as suas anotações pessoais, para mostrar que não participou daquela decisão, estava viajando, que votou contra etc."

BERNARDES: "Eu falo da minha experiência do lado do presidente de empresa: aprendi uma regra básica essencial: nunca apresente uma pergunta em aberto a um conselho de administração, não funciona. Daí entra o caos. O que tem que ser aprovado ou não, tem de ser muito bem apresentado. Apresentar a questão em aberto, em reunião de conselho, é receita para desastre."

TERCEIRO DEBATE **DIA 21 DE NOVEMBRO**

Buscando a Eficácia através dos Comitês dos Conselhos de Administracão - Criação e Funcionamento

O Código das Melhores Práticas do IBGC recomenda a organização do trabalho do conselho de administração por meio de comitês. Este painel esclarece quais são os comitês mais importantes e os mais utilizados em nossas empresas e como devem ser formados. Coordenado por Francisco da Costa e Silva, ex-presidente da CVM, sócio do escritório Bocater, Camargo, Costa e Silva Advogados e membro do conselho de administração do Banco do Brasil, o painel contou com a presença de Gabriel Stoliar, diretor de Planejamento e Gestão da Companhia Vale do Rio Doce; Isaac Sutton, diretor do grupo Safra, conselheiro e coordenador do Comitê de Auditoria da Aracruz, conselheiro da Tim Participações, da Veracel e da Bardella; e de Sérgio Darcy, membro do Comitê de Auditoria do banco Santander Banespa e das comissões de Regulação de Auditoria da BM&F e ex-diretor de normas do Banco Central.

GABRIEL STOLIAR

"A Vale passou por três momentos diferentes e os comitês, por decorrência, também. A companhia era estatal, depois teve um período de transição em que o foco foi aumentar a lucratividade, a eficiência e trazer uma visão privada na condução dos negócios - nessa fase existiram conflitos de interesse entre os acionistas e críticas do mercado sobre a governança e a condução dos negócios. No terceiro momento, a partir de 2001, houve o chamado descruzamento acionário e passou a haver um total alinhamento entre os acionistas. Na ocasião, formou-se um tripé: de estratégia, de modelo de governança e de modelo de gestão. Definiu-se claramente a direção que a companhia seguiria, as regras para as tomadas de decisão e modelos que pemitissem maior transparência. Na Vale do Rio Doce, a maioria dos comitês é estatutário e foram criados nesse terceiro momento. Só o fato de ter sido criado o conjunto de comitês já teve um valor para companhia, independente da qualidade das discussões, pois sinalizava um novo momento na sua governança.

Num segundo momento, os comitês são muito importantes para ajudar a definir os modelos ligados à condução da gestão financeira, da gestão dos recursos humanos etc. E o terceiro momento, que agora se inicia, é de total integração entre os calendários, os comitês e o Conselho. Já há uma rotina e todos estão integrados no processo de gestão da companhia. O modelo de comitês de assessoramento tem funcionado muito bem."

ISAAC SUTTON

"A Aracruz tem há quase 20 anos uma estrutura acionária onde o controle é compartilhado por quatro grupos: Safra, Votorantim, Lorentzen e o BNDES. Essa foi uma das razões básicas para a implantação dos comitês. Numa reunião de conselho não é possível entrar em profundidade em todos os assuntos e os comitês são órgãos delegados do conselho que fornecem informações para o conselho decidir. Os membros podem ser conselheiros, seus representantes ou, ainda, representantes dos acionistas dos grupos controladores. Na Aracruz, temos seis comitês: de Auditoria; de Remuneração; Financeiro, mais técnico que trata de aplicação de taxas, derivativos, dívida, etc.; de Sustentabilidade, para discutir questões como meio ambiente, questões indígenas, ONGs, relacionamento com o governo; de Planejamento Tributário e o Estratégico, que basicamente analisa a aquisição de *joint venture*. Os comitês criaram também uma melhor interface entre o conselho de administração e a diretoria. O resultado é que tivemos vários prêmios de governança nos últimos anos, e a Aracruz é a única empresa no mundo, do setor de papel e celulose, atualmente integrante do Índice *Dow-Jones* de Sustentabilidade."

SÉRGIO DARCY: "O processo de criação dos comitês nas instituições financeiras teve início em 1997, quando começamos a discutir e aprovamos a questão dos controles internos. Desenvolvemos as auditorias internas; avançamos na gestão de riscos e no fortalecimento da auditoria externa, até chegarmos ao Comitê de Auditoria. Então foi um processo que vem da Basiléia 1. Agora estamos atravessando a Basiléia 2, com discussões em audiência pública, através do Banco Central. Quem acompanha a atuação do Banco Central nesse período, sabe que houve uma maturidade de mercado e as nossas instituições financeiras estão bastante sólidas. É incontestável a importância do Comitê de Auditoria para o conselho de administração, para a organização e também para os órgãos reguladores. O comitê é um facilitador dos trabalhos do conselho. Ele exerce o papel aglutinador do conhecimento dos controles internos, da auditoria interna e da auditoria externa e leva informações claras para todos os envolvidos no processo."

PRINCIPAIS TEMAS DEBATIDOS

Existe algum mecanismo para salvaguardar os membros dos Comitês no caso de eventuais ações judiciais ou riscos de responsabilidade?

SUTTON: "A Aracruz oferece para todos os seus conselheiros mecanismos de indenização, porém, eu gostaria de ressaltar que, na Aracruz, o comitê tem a função de recomendar ao conselho, mas a decisão final é sempre do conselho de administração."

DARCY: "O Comitê de Auditoria do Santander é responsável por verificar qualquer indício de problemas sérios e obrigatoriamente comunicar ao Banco Central. Então, a responsabilidade do integrante do comitê é muito grande. Internacionalmente, tem se buscado muito a questão da segurança com relação a sua atuação. No Brasil, não me lembro de ter nenhuma proteção. Eu passei nove anos sem proteção, no Banco Central, o que se resume em muitos processos judiciais, muitos ainda em andamento."

STOLIAR: "Eu não sei, mas me atreveria a dizer que, possivelmente, esse seguro para diretores e administradores não se estende aos membros dos comitês, porque, como no caso da Aracruz, os comitês não têm papel deliberativo, apenas de assessoramento."

O Comitê de Auditoria é um órgão que agrega valor à companhia?

DARCY: "Sem dúvida agrega valor e soma bastante na prática, nas reuniões com os auditores externos, auditores independentes ou auditores internos, com a controladoria etc. "

SUTTON: "No nosso caso, o Comitê de Auditoria ajudou a criar valor para a companhia. Suas atividades são diferentes do Conselho Fiscal e, com ele, nós conseguimos implantar inovações. Acabamos com a auditoria interna, criamos o sistema *Self Assessment*, que permite o autocontrole e isso gerou maior responsabilidade, envolveu muito mais os funcionários e a produtividade aumentou. Hoje temos um sistema em que todos os investimentos da companhia, após dois a três anos voltam para o Comitê de Auditoria e são analisados para se verificar se o que foi aprovado pelo conselho anteriormente deu o resultado esperado ou não."

STOLIAR: "Na Vale do Rio Doce, temos duas instâncias que se complementam: Conselho Fiscal e o Comitê de Auditoria. Às vezes, a fronteira entre uma auditagem de atos praticados sobre conformidade e sobre confluência fica confusa e acaba se questionando sobre questões ligadas à própria gestão. Por isso temos que tomar cuidado para que esses comitês não interfiram na discussão fundamental para o Comitê de Planejamento Estratégico."

Na prática, qual é o papel do Comitê de Auditoria na seleção, acompanhamento e avaliação dos auditores independentes? E o rodízio de auditores nas companhias abertas é um item importante?

DARCY: "Com a responsabilização das instituições independentes pela lei 9447/ 97, o CMN tornou mais clara a responsabilidade das auditorias independentes. Hoje eu penso que o rodízio pode ser uma decisão da instituição e não do órgão regulador. O rodízio dos sócios e dos técnicos envolvidos no processo é relevante e deve ser mantido."

COSTA E SILVA: "Eu sempre defendi o rodízio. Uma vez, num debate com um representante de uma grande empresa de auditoria independente eu disse que concordava em mudar as regras se me mostrassem um único caso em que um gerente superveniente dentro de uma mesma empresa apontou falhas do gerente anterior no processo de auditoria e avisou para o cliente que essas falhas existiam."

STOLIAR: "Existem pontos favoráveis e pontos desfavoráveis. A idéia de se ter uma legislação reguladora oferece proteção, pois impede que a manutenção permanente de alguém possa deixar de ser tão independente assim. Eu acho que o rodízio tem motivo, e agora não tem nem mais discussão, porque tornou-se uma obrigatoriedade, mas não pode ser realizado num prazo tão exíguo que se perca vários dias de escala com quem está trabalhando na companhia, nem tão longo, a ponto de expor os potenciais riscos."

SUTTON: "Na Aracruz, há vários anos, criamos o nosso próprio rodízio de auditores externos. Obviamente a gente tem um auditor externo das demonstrações contábeis, mas contratamos uma outra auditoria para fazer auditorias específicas, em áreas específicas. Então, é como se tivéssemos sempre um rodízio interno, com várias auditorias externas."

A existência de membros não independentes no Comitê de Auditoria pode provocar algum tipo de impacto negativo para a empresa no mercado? Os comitês podem ser integrados por participantes externos?

DARCY: "As instituições enxergam como positivo para sua imagem ter membros independentes."

STOLIAR: "Na Vale, o simples fato de se criar comitês com membros externos e colocá-los no estatuto foi de crucial importância para demarcar um momento de mudança na governança da companhia. Quanto mais tradição a companhia tem em cumprir o que anuncia para o mercado, mais cresce a transparência e menos o mercado demanda que existam 'fiscais da transparência e da ética' dentro da companhia."

STOLIAR: "Não há nenhuma restrição, mas isso vai depender da etapa da vida da companhia. Por exemplo,

eu me referi a um momento em 2001, quando houve uma mudança do modelo de gestão e de governança da companhia onde era absolutamente crucial transmitir para o mercado a questão da transparência e da confiabilidade. Então formou-se um comitê estratégico para validar os caminhos que estavam sendo tomados naquele momento e que são seguidos até hoje. Esse comitê era 100% formado por membros externos com experiência no mercado de mineração para dar uma visão técnica e crítica e coordenado pelo presidente da companhia. O Comitê Financeiro, por exemplo, é formado exclusivamente por representantes dos acionistas. E o terceiro, de governança e sustentabilidade, é misto."

SESSÕES SIMULTÂNEAS - PAINEL B **DIA 21 DE NOVEMBRO**

As Assembléias do Século XXI – O Desafio de Facilitar e Atrair os Proprietários

Discutir assuntos que possam melhorar a condução das assembléias gerais ordinárias e extraordinárias e a participação dos acionistas foi o objetivo desse painel que contou com a coordenação de Ronaldo Veirano, do escritório Veirano Advogados. O grupo de debatedores foi formado por Mauro Rodrigues da Cunha, diretor de investimentos da Franklin Templeton Investimentos Brasil, José Carlos Hruby, diretor de Relações com os Investidores das Lojas Renner; e Verdun Edgtton, diretor de Governança Corporativa do *Bank of New York*.

Veirano fez uma síntese do atual panorama sobre o tema em questão. "Estamos diante de uma nova visão no que tange às participações de acionistas nas assembléias gerais, uma vez que, face ao fenômeno da pulverização de capital, ainda embrionário, porém já existente, as companhias abertas começaram a tentar, de forma mais efetiva, atrair participação de acionistas minoritários, em suas assembléias gerais. A preocupação é válida, haja visto ser da essência de uma companhia de capital pulverizado não possuir um controlador identificado. As decisões são tomadas pela maioria de votos detida por este acionista, ou por um bloco de acionistas, presentes, ou representados em assembléias. Dessa forma, profissionais responsáveis pelas relações com investidores não têm medido esforços para atrair acionistas minoritários para as assembléias."

MAURO RODRIGUES DA CUNHA
"A minha abordagem não é somente enquanto investidores, mas investidores que têm presença periódica nas assembléias das empresas. Ao contrário de talvez 99% dos fundos de investimento no Brasil, os nossos fundos têm um mandato para que nós nos façamos representar nas assembléias gerais das empresas investidas.

A grande tônica das assembléias de empresas brasileiras, infelizmente, tem sido a do absenteísmo. Isso está evoluindo, mas, ainda, fora a presença do acionista controlador, normalmente só se consegue contar dois ou três investidores, e estou falando dos investidores ativos. Como isso pode ser revertido? A primeira causa: o Brasil está acostumado com ações de empresas com acionista controlador e sem direito a voto. Segunda: a legislação brasileira requer a presença física do acionista, ou do seu representante. Existe um elenco de dificuldades práticas, algumas que podem ser contornadas sem mudança legal, e outras que não. Terceira há uma baixa percepção no Brasil do conceito de dever fiduciário.

Eu acredito que a adesão às assembléias evoluirá no Brasil, não só do ponto de vista dos clientes que vão demandar que os seus gestores atuem na defesa dos seus interesses, mas também, ao longo do tempo, através de uma constituição de jurisprudência de responsabilização de gestores, por não exercerem seus direitos.

O que pode ser feito para melhorar as assembléias, sem mexer na lei? **Primeiro:** a empresa permitir que o investidor diga como quer votar (o que hoje é feito de forma bastante forte pela Renner). **Segundo:** aumentar as informações dos editais de convocação. **Terceiro:** aceitar o princípio da boa fé. A WEG é um exemplo de empresa que faz isso."

JOSÉ CARLOS HRUBY
"Eu represento Lojas Renner S.A., uma empresa que durante esses 40 anos nunca enfrentou uma situação de não poder instalar uma assembléia. Em 2005, a J.C.Penney, controladora do capital da empresa, deixou o Brasil e o fez vendendo todo o controle em bolsa, numa primeira operação do mercado brasileiro nesse estilo, e, já a partir de agosto, tornou-se necessária a realização de uma AGE, que nada mais tinha no seu edital de convocação do que ratificar algumas providências tomadas. Esta assembléia não teve o *quorum* necessário de 25% para se instalar. Fizemos então uma segunda convocação, aí com 24% de acionistas presentes, a sua grande maioria presente através de procuração. A curiosidade nessa assembléia, mesmo tendo sido realizada em segunda chamada, é que algumas matérias, para nós de uma obviedade bastante cristalina, obtiveram o voto contrário por parte de alguns acionistas.

A próxima assembléia era AGO e para ela nós tivemos um cuidado bastante grande. Convocamos a assembléia com trinta e três dias de antecedência para poder fazer contatos com um bom número de acionistas da companhia. Eu mesmo tive a oportunidade de começar esse trabalho no próprio dia em que foi lançado o edital. Ela se realizou em primeira convocação, onde a legislação determina 25%, tivemos 27% de presença.

No final de setembro de 2006, realizamos uma outra assembléia, aí, extraordinária, para fazer pequenas

adaptações ao nosso estatuto, devido a alterações feitas na legislação do Novo Mercado. Nesse caso, o *quorum* mínimo é de 66%. Então vimos que estávamos diante de um grande desafio. As primeiras providências foram uma alteração no próprio edital de convocação, que passou a ser bastante explicativo, e a publicação deste edital com 47 dias de antecedência. Inúmeros contatos foram feitos no Brasil e no exterior. No dia da assembléia, obtivemos um *quorum* em torno de 30%, então, não foi possível realizá-la, o que aconteceu treze dias depois. Temos conversado com presidentes de órgãos reguladores, tais como a própria CVM, assim como a Bovespa, sobre o lançamento de algumas medidas que venham realmente facilitar a instalação de uma assembléia, antes de eventualmente ter algumas alterações, na própria lei das S.A."

VERDUN EDGTTON

"Os Estados Unidos enfrentam a questão de votar por procuração e de direitos dos acionistas há muitos anos. A União Européia, por sua vez, acaba de encerrar uma discussão de quatro anos sobre o direito dos investidores, garantindo que possam exercer seus direitos de governança numa empresa. Então, o fato de o Brasil se encontrar, talvez, num estágio evolutivo ligeiramente anterior, a meu ver, dá às empresas brasileiras e à comunidade de investidores uma oportunidade fantástica de não apenas aprender com os progressos internacionais nessa área, mas também descobrir seu próprio caminho, sua própria estratégia e seu próprio ritmo de mudança.

As melhores empresas do mundo são as que estão interessadas em comunicar e desenvolver uma ligação com seus investidores, entender suas preferências e descobrir suas expectativas. Essas empresas começam a pensar na assembléia geral de acionistas logo no dia seguinte ao da última assembléia, quando fazem uma análise dos resultados da votação e do entendimento da maneira pela qual certas instituições votam. Também é checado se as atividades do Departamento de Relações com os Investidores têm repercutido verdadeiramente entre os investidores institucionais. Então, quando se pensa na assembléia geral de acionistas, é preciso vê-la sempre como um processo de dedicação constante durante um ano inteiro, em que o conselho de administração, por meio de seu representante, consegue alinhar as expectativas dos acionistas, desenvolver objetivos para que essas expectativas sejam de fato atendidas, e, se isso não estiver sendo feito regularmente com comunicação e dedicação sistemáticas, a assembléia geral de acionistas não terá nenhum significado.

Portanto, as melhores empresas, quando pensam na assembléia geral de acionistas, estão, na verdade, criando interesse no ato de votar, presenciar e participar da assembléia. A assembléia é vista como uma oportunidade em que o conselho pode se dedicar ao diálogo ativo e construtivo com os investidores sobre o seu desempenho. E, naturalmente, uma das coisas que devemos fazer é promover muita transparência e integridade nesse processo.

No contexto internacional, é particularmente importante, a meu ver, estar ciente do fato que as empresas brasileiras precisam pensar em rever ou implementar estruturas ou processos que levem em conta o fato de que os investidores institucionais precisam de tempo suficiente para votar."

QUARTO DEBATE **DIA 21 DE NOVEMBRO**

A Nova Realidade do Controle Pulverizado

O público presente neste debate teve o privilégio de ver reunidos os mais importantes líderes empresariais brasileiros que estão vivenciando o momento único e inovador do controle pulverizado. Para falar como funciona e o que muda nas práticas de governanca corporativa nesse novo modelo societário em que a figura do acionista controlador, do dono, reduz o seu papel, e chega a desaparecer, em alguns casos, foram convidados: o conselheiro do IBGC, presidente do conselho da pioneira Lojas Renner e diretor presidente da Fosfertil, Francisco Gros; o diretor presidente da EMBRAER, Maurício Botelho; e o diretor presidente da Perdigão, Nildemar Secches. O quarto debatedor é Roque Benavides, presidente do Conselho da Mineradora Buenaventura, do Peru. A coordenação do painel ficou a cargo da sócia da Editora Letras e Lucros, jornalista do Valor Econômico, Mara Luquet.

PRINCIPAIS TEMAS DEBATIDOS

Quais são os pré-requisitos para entrar no mundo novo do controle pulverizado?

NILDEMAR SECCHES: "Para uma organização passar a ter um controle difuso ela terá que cumprir certos pré-requisitos obrigatórios. Não é um simples processo de decisão. Como se faz essa passagem? A primeira coisa é 'sair' da figura do controlador e estabelecer uma nova cultura para esta empresa. Nesse sentido, a principal coisa que nós fizemos na Perdigão foi criar um Código de Ética e exigir o seu cumprimento. Após, percorremos todo o trajeto necessário para sermos listados na Bolsa de Nova Iorque, em outubro de 2000, e para aderir ao Novo Mercado, o que aconteceu no começo de 2006. Isso trouxe mais transparência e liquidez às nossas ações.

Logo de início, quando entramos para o Novo Mercado, estabelecemos 'uma ação, um voto', tendo sido feita uma relação de troca das ações preferenciais por ordinárias e também algumas mudanças no nosso estatuto. A primeira e mais importante foi a de anticoncentração para proteger os acionistas."

Qual é o principal fator que alimenta o processo de geração de valor ao acionista?

MAURÍCIO BOTELHO: "Nós tivemos em todas as organizações de capital aberto muitas preocupações em termos recentes com a adequação a preceitos legais, não só em bolsas brasileiras, mas também em bolsas estrangeiras, como em Nova Iorque, nos EUA. O cumprimento da lei é uma obrigação. No entanto, eu tenho visto que mais e mais a fixação do *compliance*, na conformidade das leis, toma tempo, fazendo com que até os conselhos de administração deixem de olhar, com mais ênfase e com mais determinação, o processo de geração de valor para o acionista.

Se olharmos o processo da EMBRAER: uma empresa estatal, privatizada em dezembro de 1994, com novos acionistas e forte concentração do controle e que um dos fatores mais

importantes desse processo foi a estabilidade do grupo controlador – Bozano, PREVI, Sistel. Na privatização, por ser uma empresa considerada estratégica para o país, e também envolvida em questões de defesa nacional, existiam em seu estatuto dispositivos sobre a mudança do controle acionário. Em julho de 2007, o acordo de controle deixaria de ter validade. Esse acordo poderia ser renovado, mas também poderia não ser e isso traria insegurança tanto para a empresa quanto para o mercado. Para solucionar esse problema partimos para a visão da pulverização de capital."

Controle pulverizado é sinal indicativo de maturidade de mercado de capitais? Controle pulverizado veio para ficar?

FRANCISCO GROS: "Eu acredito que toda essa questão é muito nova e ainda paira uma série de incertezas, mas há algumas constatações. **Primeira:** a Renner não virou uma empresa de controle pulverizado por uma questão ideológica, ela passou a ter o controle pulverizado simplesmente porque o mercado brasileiro atingiu um grau de maturidade tal que conseguiu pagar mais do que um estratégico pagaria pelo bloco de controle. Isso não existia antes no Brasil. **Segunda:** A nossa estrutura institucional ainda não está efetivamente preparada para enfrentar a realidade de uma companhia de controle pulverizado.

Esse modelo veio para ficar? Eu acredito que sim, porque é assim no resto do mundo. Eu acho que na medida em que o Brasil está se abrindo, o próprio tamanho das empresas, a necessidade de concorrência, vai, inexoravelmente, criar grandes corporações brasileiras de gestão profissional e de controle pulverizado. É uma necessidade da abertura da economia."

Como aconteceu o processo de pulverização em empresas que tomaram essa decisão há mais tempo? O exemplo da Mineradora Buenaventura.

ROQUE BENAVIDES: Filho do fundador, Benavides contou que num determinado momento os herdeiros se juntaram e chegaram à conclusão que "era melhor ter o capital pulverizado, porque essa moeda que nos estava sendo passada vale mais". "Eu não acredito que o controle pulverizado seja melhor ou pior: É diferente. Os valores têm que ser parte fundamental das empresas, sejam essas fechadas ou abertas. O que mudou em Buenaventura depois do *IPO* (Oferta Inicial de Ações) que fizemos há dez anos? A Buenaventura está inscrita na Bolsa de Nova Iorque e, por isso, certamente tivemos que fornecer muito mais informação e ser muito mais transparentes. O contato com os acionistas, tanto institucional quanto individual, foi fundamental.

Na Buenaventura, 62% são acionistas institucionais, 50% deles internacionais e 12% são fundos de pensão do Peru, o que equivale a três milhões e meio de peruanos. O sistema de controle pulverizado exige muito mais disciplina da empresa, seja contábil, operacional, gerencial ou do conselho de administração, porque ela passa a ser uma instituição que pertence a todos.

O *case* da Buenaventura começou antes do *IPO* e começou pelo conselho de administração. Nós já tínhamos cinco conselheiros independentes entre sete antes do *IPO* de 1966. O que mudou depois do *IPO*: os conselheiros independentes passaram a ter mais poder porque cada um deles representa todos os acionistas. Tudo isso atrai o que se busca em uma empresa: a criação de valor para o acionista institucional e também para a família. Hoje seguramente a companhia vale entre 20 e 30% a mais."

PAINEL DE ENCERRAMENTO **DIA 21 DE NOVEMBRO**

Sustentabilidade: Estratégia para a Perenidade das Organizações

"A forma tradicional de fazer negócios, olhando apenas para um dos *stakeholders*, não para todos os públicos relacionados, a pressa em buscar lucros rápidos e recordes, num período muito curto de tempo sem se levar em consideração as conseqüências dessa prática, está cada vez mais sendo contestada."

"Se uma empresa visa o longo prazo, ela não pode pensar nela sozinha e não há outro jeito (seja por bem ou por mal) do que levar em consideração o desafio de construção da sustentabilidade."

Essas duas frases proferidas no início deste painel, respectivamente por Ricardo Young, presidente do Instituto Ethos, Empresas e Responsabilidade Social, e por Guilherme Leal, co-presidente do conselho de administração da Natura, ambos participantes deste painel, sintetizam um pouco por que a sustentabilidade hoje se impõe como estratégia para a perenidade das organizações, e por que foi escolhido como o tema central para 2007 do IBGC. A coordenação do painel ficou a cargo do presidente do conselho de administração do IBGC, José Guimarães Monforte.

RICARDO YOUNG
Young ilustrou a sua apresentação com dois filmes sobre o tema: o *The Corporation*, que mostra as decorrências de uma gestão não responsável das empresas e teve um dos seus trechos exibido neste painel, e *Uma Verdade Inconveniente*, que se tornou uma referência na discussão sobre o aquecimento global e estava em cartaz em São Paulo no período do Congresso. "Esse último filme estabeleceu uma nova agenda de discussão sobre o aquecimento global. Entre as conseqüências dessa discussão, encontra-se o relatório publicado por um economista reconhecidamente competente, Nicholas Stern, assessor do primeiro-ministro britânico, Tony Blair, que causou grande impacto recentemente. Ele diz: 'se as empresas na Inglaterra não começarem a fazer um investimento imediato na reversão

do processo do aquecimento global, os gastos do Estado daqui há dez anos serão várias vezes o custo da correção hoje'", afirmou. Outro sinal que reflete a importância desse assunto, segundo Young, é o fato de, recentemente, começarem a incluir mudanças nas regras da auditoria para se incorporar, nos balanços e nos processos de auditoria, indicadores não financeiros no desempenho das empresas.

Para Young, em contrapartida, "o importante é percebermos, quando falamos de responsabilidade social, de aquecimento global e de todos esses temas tidos como desconfortáveis, que estamos nos referindo a uma enorme oportunidade de negócios, uma enorme oportunidade de contribuição do setor privado e financeiro na solução dessas questões".

Young frisou ainda que o tema da responsabilidade social teve, nesses últimos dez anos, pelo menos quatro definições: "a primeira: responsabilidade social é obedecer a um marco legal. Segunda definição (mais no final na década de 90 e que perdura um pouco ainda hoje): é investimento social privado. Terceira (mais recente, a partir de 2003): é uma forma nova de gestão, com uma abordagem multi-*stakeholder* e que prioriza a ética, transparência e uma governança responsável. E, por último, a definição que vem emergindo: responsabilidade social é condição para uma gestão sustentável e esse me parece ser um desafio para, pelo menos, a próxima década."

GUILHERME LEAL
"A empresa que ficar na defensiva pode perder uma excelente oportunidade de negócio nas mudanças que fatalmente vamos ter que enfrentar. E esta tem sido a nossa experiência empresarial. A Natura há muito tempo tem como crença central que a empresa não existe sozinha. É óbvio, mas muitas vezes esquecemos. Acredito que, imbuídos dessa consciência, nós empresários temos três grandes vetores para atuar: o **primeiro**, e mais óbvio, é aplicar a nossa capacidade de invenção, a nossa tecnologia para criar soluções menos impactantes em termos ambientais, e aí reside uma oportunidade fantástica de novas fontes de energia, energias limpas e de reaproveitamento. O **segundo** vetor é a gestão. Os modelos de gestão das empresas precisam avançar no tema sustentabilidade para serem capazes de incorporar esse diálogo permanente, entender as demandas sociais e os problemas ambientais com maior profundidade, e, a partir daí, construir soluções. O **terceiro:** as empresas têm também um papel de agente de transformação cultural. Por outro lado, se isso é uma questão tão central na vida e na perenidade das empresas, eu acredito que esta é uma agenda prioritária, sim, também para o conselho de administração."

PRINCIPAIS TEMAS DEBATIDOS

Como o conselho convive com as demandas do mercado, principalmente numa empresa de capital aberto, em função da cobrança?

LEAL: "As tensões entre curto, médio e longo prazo existem, sempre existiram e sempre vão existir. Esta tensão entre cobrança que o mercado faz no curto prazo e a aposta na sustentabilidade, que muitas vezes implica em investimento de retorno de mais longo prazo, é absolutamente saudável. Nossa experiência foi muito clara nesse sentido. Tínhamos receio de abrir capital por esse tipo de cobrança do curto prazo. Perdemos esse receio e fomos para o mercado. A Natura foi uma das primeiras empresas, pelo menos aqui no mercado brasileiro, onde houve uma precificacão dos seus históricos compromissos de responsabilidade social, ambiental, portanto, com sustentabilidade. É lógico que também entregamos resultados econômicos."

YOUNG: "É importante sermos claros no seguinte: a mudança de uma gestão convencional para uma gestão sustentável não é uma mudança fácil. A primeira mudança, da gestão na direção de uma gestão socialmente responsável, tem que envolver todas as áreas da empresa. Um dos principais entraves para uma mudança de cultura da gestão é falta de um diálogo profundo no espaço da empresa, e nas instâncias de governança, inclusive no conselho e com os diretores presidentes. Sim, a questão do aquecimento global coloca esta questão na agenda dos conselhos. Quanto antes os conselhos de administração assumirem a tarefa de promover essa discussão, pelo menos no seu aspecto mais estratégico, melhor para os gestores e para os diretores presidentes começarem a operar as mudanças necessárias na gestão das empresas."

O que os administradores de empresas brasileiras devem fazer?

LEAL: "**Primeiro:** fórmula mágica não existe. **Segundo:** fica absolutamente falso e pouco eficaz qualquer tentativa de mudança que não passe por uma reflexão, assim como por uma mudança de comportamentos individuais. E isso precisa vir de cima para baixo. Precisa estar incorporado pelas lideranças, ter ferramentas para poder monitorar, estar absolutamente integrado com o planejamento estratégico e a transparência é fundamental. Se não criarmos ferramentas de planejamento e implantarmos sistemas de avaliação, como os indicadores Ethos, que permitem sistematizar a reflexão, não se consegue construir esse conhecimento na empresa."

Quais são as suas sugestões práticas em nível de gestão?

YOUNG: "Três sugestões: **Primeira:** Levem a questão do desequilíbrio sócio ambiental a sério, nas suas decisões de estratégias. **Segunda:** Se suas empresas não têm um Comitê de Responsabilidade Social, convoque-o para amanhã. Para isso, a primeira tarefa é fazer um diagnóstico da responsabilidade social da empresa hoje. E **terceira**, para quem não viu, assista *Uma Verdade Inconveniente*. É um filme para se pensar em profundidade na construção da sustentabilidade."

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 I Visuale Agência de Comunicação - visuale@visuale.com.br