

# IBGCG em FOCO

Maio 2008 - nº 41 - Publicação Trimestral do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

## 2 ► Informe IBGC

Prêmios do Instituto têm data marcada

## 2 ► Sob novo comando, IBGC aposta na continuidade das ações

Em Assembléia Geral Ordinária, associados do Instituto elegem o novo Conselho de Administração. Com mandato até março de 2009, os nove conselheiros eleitos contam ao **IBGC em Foco** suas expectativas, intenções e fazem uma avaliação de seus pares

## 6 ► IBGC inaugura série de pareceres técnicos

"Independência dos Conselheiros de Administração – Melhores Práticas e o Artigo 118 da Lei das Sociedades Anônimas" é o primeiro tema abordado pela iniciativa nomeada Cartas Diretrizes

## 11 ► Futuro do IBGC se fundamenta na visão de longo prazo

Recomendações apresentadas por quatro dos seis subgrupos do Grupo de Implementação da Visão receberam aprovação do Conselho de Administração em reunião de abril. Acompanhamento Legislativo, Certificação, Comunicação, *E-learning*, Governança em Empresas Não-Listadas e Governança no Terceiro Setor informam ao **IBGC em Foco** suas ações e propostas

## 14 ► A evolução da governança no Banco do Brasil

Dando seqüência à agenda temática deste ano que retrata os perfis de propriedade, a segunda palestra de 2008 mostra como uma instituição de economia mista com 82 mil funcionários conseguiu implantar um sistema de governança corporativa

## 15 ► Primeiro Fórum de 2008 do IBGC debate a gestão do capital intelectual

Qual o caminho adotado na disseminação das boas práticas e como a vivência dos valores é trabalhada numa organização foram alguns dos tópicos abordados pelos palestrantes no evento



## ► Convergência entre IFRS e a Lei Societária Nacional é debatida em Seminário do IBGC

Profissionais de diferentes perfis integraram o debate sobre as mudanças provocadas pela adoção do IFRS. O evento contou com a participação de representantes do IASB, CPC e Gerdau, além de especialistas em direito e em auditoria

## ► Foco constante na governança direciona os prêmios do IBGC

Os interessados em participar dos Prêmios IBGC de Governança Corporativa e IBGC de Trabalhos Acadêmicos poderão fazer suas inscrições a partir de junho.

O primeiro prêmio é destinado a reconhecer a atuação de empresas e demais partes interessadas na governança corporativa e está dividido em quatro categorias: Empresas Listadas, Empresas Não-Listadas, Evolução e Inovação em governança. A premiação está prevista para o fim de outubro.

Já o recém-nomeado Prêmio IBGC de Trabalhos Acadêmicos, antigo Prêmio de Monografias, tem

a finalidade de estimular a perspectiva científica na investigação do tema no Brasil. Segundo o pesquisador do Centro de Conhecimento do Instituto, Luiz Dalla Martha, “diferentemente dos anos anteriores, serão avaliados artigos científicos prontos e projetos de artigos científicos”.

O formato da premiação também muda: “será realizado um evento acadêmico para premiar os artigos vencedores e avaliar e premiar os projetos de pesquisa, ampliando ainda mais o debate sobre o tema”, esclarece. O evento de entrega está previsto para o fim de novembro.

## ► Sob novo comando, IBGC aposta na continuidade das ações

Quarto presidente do Instituto, Mauro Rodrigues da Cunha pretende dar seqüência ao trabalho de seu antecessor, José Guimarães Monforte

Com participação recorde de 393 associados na votação, comparada aos 265 do ano anterior, o IBGC elegeu, na Assembléia Geral Ordinária realizada no dia 27 de março, seu novo conselho de administração com mandato até março de 2009. O principal meio de votação neste ano foi a Internet (66,4%), seguido por fax (28,5%) e presencial (3,8%). A apuração da votação ficou a cargo da BDO Trevisan, cujo trabalho foi realizado *pro bono*.

Na ocasião em que foi prestado contas aos associados do trabalho de 2007 e também foi divulgado o conteúdo do Relatório Anual, o então presidente do Conselho do IBGC, José Guimarães Monforte, chamou a atenção para o despontar de uma nova realidade do mercado de capitais nos últimos quatro anos, época em que esteve à frente do Instituto. E exemplificou que, de um único caso de empresa

com capital pulverizado e difuso em 2005 (Lojas Renner), o País passou a mais de 15 no período.

Feito o balanço das atividades do IBGC em sua administração, Monforte destacou três pontos desse último ciclo do Instituto: a criação da agenda temática, “como reflexo do amadurecimento do mercado e prova do aprofundamento do debate”; o lançamento das Cartas Diretrizes, “documento que cria, pela primeira vez, a semente para uma nova fase do Instituto marcada pelo seu posicionamento técnico sobre temas da atualidade”; e a mudança da sede para um espaço mais amplo (*veja matéria na edição 40 do IBGC em Foco*).

Gilberto Mifano, vice-presidente do Conselho do Instituto e diretor geral da Bovespa, durante o evento, acrescentou uma quarta realização

do IBGC às citadas por Monforte: a criação dos Cadernos de Governança Corporativa. “Instrumento de recomendação para a implementação das boas práticas nas organizações”, define. Mifano também observou que hoje “não é possível imaginar o processo de governança corporativa no País sem lembrar do IBGC” e destacou como grande mérito do Instituto o fato de “antecipar a realidade em evolução no mercado”.

Logo após a apuração dos votos, os nove membros eleitos do Conselho se reuniram para escolher os vices e o presidente do Conselho. Gilberto Mifano foi reeleito vice-presidente, sendo a segunda cadeira de vice ocupada por João Nogueira Batista, um dos membros do Conselho anterior. O economista e associado ao IBGC desde 2001, Mauro Rodrigues da Cunha foi o eleito a presidência. Os outros conselheiros são: Alberto Whitaker (eleito pela primeira vez neste ano), Eliane Lustosa (conselheira em 2004, 2005 e 2007), Fernando Mitri (conselheiro em 2007), João Verner Juenemann (conselheiro em 2005 e 2006), Paulo D. Villares (conselheiro em 2000 e presidente do Conselho de 2001 a 2003) e Ronaldo Veirano (vice de 1996 a 2003 e conselheiro em 2007). O Comitê Executivo manteve a formação do exercício anterior, formado por Edimar Facco, Eliane Lustosa e Ricardo Veirano.

## O MANDATO ATUAL

Em entrevista à reportagem do **IBGC em Foco**, realizada um dia após a apuração dos votos, o novo presidente do Conselho de Administração, Mauro Rodrigues da Cunha, definiu a sua gestão como “um momento de continuidade ao trabalho realizado por Monforte”.

Para Cunha, o IBGC vem evoluindo não só em tamanho (de 2004 a 2007 o número de associados pessoa jurídica cresceu 952%), mas na concretização da missão de disseminar as boas práticas de governança. “Chama a atenção o significativo

aumento do número de associados, entretanto este não é, de longe, o mais relevante. O mais importante é a produção intelectual que o Instituto tem conseguido. E o meu objetivo é continuar efetivando esse processo”, afirma.

O atual desafio do IBGC, segundo Cunha, é dar um “tratamento técnico, isento e objetivo aos atuais assuntos urgentes às empresas nacionais, notadamente mais complexos que no passado e, assim, continuar contribuindo para disseminar as boas práticas”. Entre as iniciativas que prevê para o seu mandato estão a continuidade ao trabalho do GIV - Grupo de Implementação da Visão (*veja matéria na página 11*) e ao processo educacional, “hoje muito mais bem estruturado e que continuará em evolução”, além da reformulação na comunicação.

A respeito da governança corporativa do próprio Instituto, Cunha destacou dois instrumentos a serem adotados em sua administração: a reforma do Estatuto Social e o foco na gestão. Quanto ao primeiro, comentou que já houve uma tentativa de mudança há um ano, porém interrompida por não haver consenso. “Acredito ser prioritário a retomada desse assunto, aliás, já existe um comitê trabalhando nisso com o objetivo de encontrarmos um caminho de consenso.” Referente ao segundo item, diz: “É necessário haver uma constante preocupação no sentido de permitir aos funcionários e aos diretores disporem de recursos para atender às demandas atuais do Instituto”.

Cunha considera como característica importante para sua atuação na presidência do Conselho de Administração o seu entusiasmo e capacidade de trabalho pelo IBGC. Quanto ao novo Conselho, ele o define como “experiente e forte, exatamente o que o IBGC precisa”. Segundo ele, houve alguma renovação, sim, mas a maior parte dos conselheiros já se envolveu com o Conselho no passado.

## DEPOIMENTO



**“O mais importante é a produção intelectual que o Instituto tem conseguido. E o meu objetivo é continuar efetivando esse processo”**

**Mauro Rodrigues da Cunha (Presidente do Conselho de Administração)**

## Quadro 01 - O QUE PENSAM OS NOVOS CONSELHEIROS



**Gilberto Mifano (Vice-presidente)**

### O QUE PLANEJA?

Continuar contribuindo com o Instituto e com a causa da governança devido a sua importância para o mercado de capitais e para as empresas, agora apoiando um novo presidente e unindo esforços junto aos novos e reeleitos conselheiros para ajudar a instituição ser sempre bem-sucedida.

### O ATUAL MOMENTO DO IBGC

O grande desafio hoje do Instituto é se manter um passo adiante, continuando na vanguarda das discussões. O Instituto tem um papel incontestável de liderança graças a um esforço conjunto do Conselho, dos associados e de toda a sua equipe administrativa.

### O NOVO CONSELHO

Este ano o IBGC teve um recorde de votação, voltaram pessoas e novos nomes entraram. Faz parte do histórico do IBGC se renovar a cada momento.

**Fernando Mitri (Conselheiro)**



### O QUE PLANEJA?

Com a instituição das Cartas Diretrizes, o IBGC passa a assumir posições públicas. Esta é uma nova etapa do Instituto que desejo participar ativamente. Existem vários outros projetos importantes, como o GVI, para o qual estarei fazendo um trabalho prático. Serei também o coordenador do Comitê de Auditoria.

### O ATUAL MOMENTO DO IBGC

É de mudança. As Cartas Diretrizes significam uma página nova que está se enchendo na vida do Instituto. Não existe ainda uma agenda, mas inevitavelmente essas Cartas, sendo bem divulgadas e assimiladas, formarão um juízo de valor para legisladores e reguladores de mercado.

### O NOVO CONSELHO

É um conselho balanceado. Um fator, para mim, marcante é a participação de dois conselheiros fora do eixo Rio/São Paulo. Acredito na importância para o Instituto ter um dia em seu conselho representantes de todo o País.

4

**João Nogueira Batista (Vice-presidente)**



### O QUE PLANEJA?

Dar continuidade ao plano estratégico traçado pelo IBGC em 2006. Agora como vice-presidente naturalmente estarei dedicando mais tempo do que como conselheiro, pois tenho a tarefa de ajudar de forma mais próxima a gestão do Instituto. A dedicação em prol da causa da governança é um prazer.

### O ATUAL MOMENTO DO IBGC

A atual tarefa é aprofundar a discussão dos temas ligados à governança de forma técnica e para isso dar continuidade às Cartas Diretrizes. De agora em diante, o IBGC será cada vez mais chamado a tomar posições.

### O NOVO CONSELHO

É formado por pessoas dedicadas ao trabalho pelo Instituto.

**Paulo D. Villares (Conselheiro)**



### O QUE PLANEJA?

Acredito que a minha missão no IBGC não terminou. Tenho ainda uma contribuição a dar, especialmente no que diz respeito à reforma do Estatuto e quanto à governança do próprio Instituto, referente ao processo de sucessão. Imagino também poder cooperar na continuidade da implementação do GIV. Evidentemente, estarei pronto para colaborar em outras áreas.

### O ATUAL MOMENTO DO IBGC

Com toda movimentação que vem acontecendo no mercado, com a abertura de capital, IPOs, etc., o papel do IBGC é cada vez mais importante, no sentido de zelar para que a governança corporativa dessas empresas seja mantida no seu melhor nível.

### O NOVO CONSELHO

É bastante equilibrado. As pessoas têm grande bagagem em governança corporativa e portanto estou bastante entusiasmado em poder contribuir.



**Alberto Whitaker (Conselheiro)**

Gostaria de esclarecer após a minha eleição que estou pronto para trabalhar. Trabalhar, trabalhar e trabalhar.



### Eliane Lustosa (Conselheira)

#### O QUE PLANEJA?

Um dos trabalhos que comecei a fazer no ano passado para ser finalizado neste foi a revisão do Código das Melhores Práticas do IBGC. Pessoalmente, a governança corporativa é um tema para mim de grande interesse e que vem permeando a minha carreira ao longo desses anos. Estou à disposição para ajudar o Conselho no que for preciso dentro dos objetivos do IBGC para o ano.

#### O ATUAL MOMENTO DO IBGC

É impressionante o respeito que o Instituto tem no

País e no exterior. Eu participo de eventos dentro e fora do Brasil e posso ver de perto o alto conceito das instituições pelo IBGC. O atual desafio do Instituto é o de contribuir pela manutenção de sua imagem. Contribuir para que o IBGC esteja à frente das novas questões colocadas num mundo em transformação.

#### O NOVO CONSELHO

É muito gratificante fazer parte de um grupo de excelente nível. Todos, integrantes ou não do Conselho, certamente têm muito a contribuir com as suas experiências para o IBGC. Percebo no Instituto algo que é difícil encontrar em outros lugares: o amor à causa. Esta é uma contribuição para um Brasil e um mundo melhor.

### João Verner Juenemann (Conselheiro)



#### O QUE PLANEJA?

Independentemente das muitas tarefas a executar ao assumir novamente como conselheiro, estarei este ano dando continuidade ao meu trabalho de coordenador do Comitê Mercado de Capitais, Finanças e Contabilidade exercido por mim no ano passado. O evento "O IFRS e a Lei 11.638/07" (veja matéria na pág 8) surgiu de uma reflexão desse comitê sobre o interesse que o tema poderia representar, o que realmente aconteceu. Também continuo na coordenação do subcomitê, vinculado a esse comitê, atualmente elaborando o Guia de Procedimentos para o Comitê de Auditoria.

#### O ATUAL MOMENTO DO IBGC

Demanda uma maior divulgação do conhecimento do sistema da governança corporativa, podendo se concretizar por meio de parceria com as instituições da área de ensino superior, assim como pela sua disseminação junto às empresas médias brasileiras, caracteristicamente de origem familiar. O objetivo é garantir a perenidade também dessas organizações que formam a base das empresas brasileiras. Neste momento, acredito ainda ser propícia a implementação de uma antiga reivindicação dos associados: a certificação de conselheiros.

#### O NOVO CONSELHO

Houve um rejuvenescimento. Entraram novos conselheiros, associados de muito boa qualidade que vieram certamente para agregar, e houve a manutenção de outros. Sucessivamente, as administrações do Conselho do IBGC vêm plantando novas idéias, mais ousadas e, até, mais arejadas.

### Ronaldo Camargo Veirano (Conselheiro)



#### O QUE PLANEJA?

Depois de me afastar por mais de quatro anos para dar oportunidade a outros como regem as boas práticas, fui eleito no ano passado e agora reeleito. Acredito ter bastante a contribuir, devido

a minha experiência como profissional de direito e pela vivência com a instalação de um conselho no escritório de advocacia do qual participo, talvez o único no Brasil a tomar essa medida. Mais especificamente, acredito poder contribuir como advogado em uma série de questões pendentes que têm origem no atual desenvolvimento do mercado de capitais, tais como o *proxy voting* e o voto eletrônico.

#### O ATUAL MOMENTO DO IBGC

Vejo esse momento com entusiasmo. O IBGC percorreu um longo caminho, atingiu metas bastante expressivas, mas tem espaço para crescer ainda mais. Temos grandes desafios pela frente e acredito que o maior deles é atrair diretores-presidentes e presidentes de conselho de grandes empresas para o Instituto. São pessoas extremamente ocupadas, mas que seriam, em minha opinião, o público-alvo do IBGC no momento.

#### O NOVO CONSELHO

A composição do atual conselho é bastante interessante e equilibrada. Vejo com bons olhos a vinda de um jovem com experiência no mercado financeiro assumindo a presidência do Conselho. Acredito que ele possa fazer grandes contribuições. Por outro lado, temos a volta do Paulo D. Villares, ex-presidente do Conselho do Instituto e que contribuiu muito para o IBGC, e uma série de pessoas que têm muito a contribuir.

## ▶ IBGC inaugura série de pareceres técnicos

### A primeira Carta Diretriz aponta formas de convivência entre o acordo de acionista e a independência do conselho de administração

No último dia 13 de março, o IBGC lançou, em eventos ocorridos em São Paulo e no Rio de Janeiro, seu primeiro parecer técnico. Desenvolvidos para atuar como posicionamento formal do Instituto, os documentos sinalizam um novo recurso para suscitar e aprofundar o debate sobre questões pontuais da governança corporativa. A iniciativa foi batizada como Cartas Diretrizes.

Segundo o atual presidente do Conselho de Administração do IBGC, Mauro Rodrigues da Cunha, em entrevista para o **IBGC em Foco**, “a iniciativa permite ao Instituto manifestar-se publicamente sobre temas controversos e complexos vividos pelas organizações brasileiras para ajudá-las a seguir as melhores práticas, assim como a todos os atores envolvidos nesse processo”.

“As Cartas são a concretização de uma aspiração antiga do IBGC”, lembra o então presidente do Conselho, José Guimarães Monforte, ao abrir o evento em São Paulo, no qual aconteceu a entrega formal do documento a entidades, tais como Anefac, IBEF, AMEC, APIMEC, IBRI e Ibracon. No encontro realizado no Rio de Janeiro, o exemplar da primeira Carta foi distribuído aos representantes da CVM, do BNDES e da ABRASCA, entre outros, além dos fundos de pensão brasileiros: PREVI, Petros e Valia.

Segundo Cunha, também coordenador do Comitê Gestor da primeira Carta, a importância das Cartas Diretrizes deve-se ainda ao fato de, pela primeira vez, o IBGC atuar “proativamente na discussão de um tema bem pontual e técnico da governança, interagindo com todas as instâncias”. Salientou ainda a diferença entre esse e os outros documentos publicados pelo Instituto, demonstrando serem as Cartas materiais focados em temas polêmicos e de linguagem técnica e com recomendações.

#### DA IDÉIA À DEFINIÇÃO DOS TEMAS

Idealizadas pelo Conselho de Administração do IBGC e desenvolvidas por um comitê gestor, as Cartas foram uma resposta à demanda dos associados explicitada durante participação no processo de planejamento estratégico,

assim como da sociedade em geral, que, de acordo com Cunha, “vinha solicitando um posicionamento do Instituto sobre questões críticas da governança corporativa”. Para compor a iniciativa foram selecionados alguns temas destacados pela relevância, atualidade e possibilidade de se encontrar um consenso.

“Não vamos fugir de situações polêmicas, mas trataremos apenas de assuntos em que, de fato, se consiga identificar a melhor prática”, esclarece Cunha. Prova disso foi o tema escolhido para a edição inaugural dessa série de documentos. Intitulada “Independência dos Conselheiros de Administração – Melhores Práticas e o Artigo 118 da Lei das Sociedades Anônimas”, a primeira Carta Diretriz discute a vinculação dos conselheiros de administração ao acordo de acionistas e tem a intenção de posicionar o Instituto perante os parágrafos 8º e 9º do referido artigo.

O trabalho aponta as melhores práticas de governança corporativa ao alcance do conselheiro e o que as empresas devem fazer para evitar eventuais conflitos (*veja quadro com as principais recomendações*). Por último, indica uma mudança na Lei (*quadro abaixo*).

#### O QUE DIZ A LEI

- A Lei das Sociedades Anônimas de 1976 instituiu o acordo de acionistas.
- Em 2001, uma alteração da Lei adota um mecanismo chamado de autotutela no que diz respeito à vinculação de voto de membro do conselho de administração (parágrafos 8º e 9º do artigo 118).
- Primeira regra da autotutela: havendo uma assembléia, ou uma reunião de conselho, o grupo de acionistas signatário do acordo de acionistas se reúne previamente e acorda como aquela matéria, pautada para a reunião do conselho, deverá ser deliberada. Essa decisão tomada pelos acionistas constitui uma orientação de voto que é comunicada ao presidente da mesa do conselho de administração.
- Segunda regra da autotutela: se o conselheiro eleito pelo grupo de acionistas signatário do acordo de acionistas se abstém de votar, ou mesmo se não comparece, ele tem o seu voto apresentado por outros conselheiros eleitos pelo grupo de acionistas contratante do acordo.

“O documento conclui que a Lei traz uma sinalização errada aos personagens que a aplicam: acreditando ser a independência do conselheiro relativa. Por isso, a sugestão de mudança”, destaca Cunha.

As recomendações da primeira Carta Diretriz foram também entregues a representantes da Bovespa. No início de abril, a Carta foi apresentada também aos parlamentares em um dia no Congresso Nacional. Sob responsabilidade da secretária geral, Heloisa Bedicks, e da coordenadora de projetos Angela Donaggio, o conteúdo do documento foi compartilhado com o presidente da Comissão de Finanças e Tributação da Câmara dos Deputados, Pedro Eugênio, com o chefe do gabinete da presidência do Senado, Florian Madruga, e com a assessora especial do presidente da Câmara dos Deputados, Solange Loiola, entre outros congressistas.

## O PROCESSO DE REDAÇÃO

A etapa de redação da primeira Carta Diretriz foi realizada pelo subgrupo do Comitê Gestor, coordenado por João Laudo de Camargo. “Diante da complexidade do tema, a abordagem adotada foi a da amplitude”, sintetiza Camargo em sua exposição durante o evento no Rio de Janeiro.

A questão que se colocou ao preparar o documento, afirma, foi “como compatibilizar a previsão legal do acionista controlador em seu dever de exercer o comando da sociedade e ao mesmo tempo preservar a independência dos conselheiros e as suas funções de diligência e zelo pelos interesses da companhia”.

Nesse contexto, concluiu-se ser a adoção do regime de autotutela uma ameaça à integridade do sistema de governança corporativa. “Quando se traz a decisão já tomada externamente não existe motivo para se debater. Esse esvaziamento não é sadio para a sociedade, na medida em que o conselho, em si, perde a razão da sua própria atuação na reunião, além de colocar em risco ou mesmo enfraquecer os conceitos de independência e responsabilidade individual dos conselheiros”, enfatiza Camargo.

## NOVOS DEBATES

Outro exemplo de situação polêmica é o tema do projeto da segunda Carta Diretriz, focado em *poison pills* - mecanismos de defesa contra a oferta hostil. “Não existe hoje no Brasil um método do que é bom e do que é ruim em termos de *poison pills*. Em certos

casos esse mecanismo é bom, em outros, não”, explica Cunha. “O IBGC aceitou o desafio de tentar construir essa inteligência”, antecipa. Também já definido, o tema da terceira Carta tratará sobre os laudos de avaliação, sobretudo em operações societárias de fusões, aquisições, etc. Sem data para o lançamento, os documentos tendem a gerar amplo debate antes de sua publicação.



## PRINCIPAIS RECOMENDAÇÕES

### 1ª Carta Diretriz

*“Propõe-se no documento diversas recomendações que conciliam a intenção de preservar um valor que é tão caro ao Instituto: a independência do conselheiro.”*  
(João Laudo de Camargo, coordenador do subgrupo do Comitê Gestor)

#### O voto do conselheiro

- A orientação de voto deve ser recebida pelo conselheiro como uma recomendação.
- Mesmo não concordando com a orientação de voto, o conselheiro tem liberdade de votar, ainda que seu voto não seja computado.
- Recomenda-se ao conselheiro formalizar a sua opinião, por meio do voto ou de outra manifestação, para que os acionistas tenham conhecimento de sua posição.

#### Acionista controlador

- Recomenda-se que os acionistas controladores das companhias abertas, em seus acordos de acionistas, não vinculem o voto dos conselheiros, sobretudo em matérias de competência exclusiva do conselheiro. Por exemplo: é de responsabilidade legal do conselheiro indicar o auditor independente.
- Outra alternativa é o grupo controlador colocar as matérias para deliberação na Assembleia Geral Ordinária, pois se trata do órgão máximo da companhia, na qual o acionista tem o poder de voto.

#### Legislação

- Recomenda-se uma mudança normativa em termos de legislação, além de recomendar a emissão de um parecer pela CVM de orientação esclarecendo a interpretação dessas regras, assim como a Bovespa, em seus níveis diferenciados de governança, exigir a garantia da inexistência de vinculação de voto para as empresas que aderirem a esses patamares.

## ► Convergência entre IFRS e a Lei Societária Nacional é debatida em Seminário do IBGC

Diversidade dos palestrantes amplia a abordagem do tema

**E**m 10 de abril, o IBGC reuniu 95 pessoas interessadas em se informar e discutir sobre um dos temas mais abordados na atualidade econômica: “IFRS e a Lei 11.638/07”. O Seminário ocorreu durante todo o período da manhã, reunindo um grupo caracterizado pela diversidade.

Sob a coordenação de João Verner Juenemann, conselheiro de administração do IBGC, coordenador do Capítulo Sul e também do Comitê de Finanças e Contabilidade do Instituto, o evento contou com a presença de Nelson Carvalho, professor da FEA/USP e presidente do Conselho Consultivo de Normas do IASB (*International Accounting Standards Board*), órgão que publicou e revisou o IFRS (*International Financial Reporting Standards*), um conjunto de normas contábeis adotado por 27 países da União Européia a partir de dezembro de 2005. Ao todo, cerca de 130 países, entre eles o Brasil, já optaram por uma das três categorias do IFRS.

Ainda em 2005, foi criado no Brasil o CPC (Comitê de Pronunciamentos Contábeis), cujo coordenador técnico Edison Arisa foi o segundo palestrante do Seminário. O objetivo do órgão, que começou a se operacionalizar no ano seguinte, foi estabelecer um fórum único para alinhar as práticas contábeis do País com as internacionais.

Para trazer à mesa o ponto de vista de um advogado, foi convidado Márcio Tadeu Nunes, sócio do Veirano Advogados e professor da FGV-SP e RJ. Em nome dos auditores falou Márcio Peppe, sócio diretor da BDO Trevisan. Geraldo Toffanello, diretor corporativo contábil da Gerdau, representou a primeira empresa no País a tomar a iniciativa de se antecipar e convergir suas demonstrações financeiras às normas internacionais.

Na análise do professor Carvalho, “com a sanção da Lei 11.638, no final de 2007, o País caminha hoje rumo a uma profunda alteração no seu invólucro jurídico na parte contábil, e a questão IFRS emerge

como um contraponto”. “Por que IFRS?”, pergunta o professor. E, ao responder, elenca dois fatores. Primeiro: os outros conjuntos de normas disponíveis são “domésticos”, entre eles o US GAAP que “é uma norma norte-americana”, diz. Com isso, as empresas presentes em outros países têm de preparar suas demonstrações financeiras em diversos conjuntos de normas de países diferentes. “IFRS é a tentativa de criar um conjunto de normas contábeis genuinamente internacional.”

O segundo fator refere-se ao respeito aos fundamentos econômicos. “O IFRS não discute contabilidade e, sim, o resultado de uma equação que a teoria de finanças demonstra há vários séculos: risco vai para o preço sempre”, afirma. Para Carvalho, um dos riscos que o investidor pretende mitigar “é o da desinformação, pois esse traz a surpresa e, quando isso acontece, ele coloca o risco no preço. Por outro lado, à medida que se aumenta a transparência e se proporciona conforto ao investidor, ele reduz a sua leitura de risco”, analisa.

De acordo com Carvalho, abre-se caminho para “um conjunto de recursos financeiros entrar no duto do passivo ou do patrimônio líquido, permitindo que sejam aplicados no ativo, buscando gerar valor à empresa”. Com mais ativos, “gera-se mais emprego e mais renda para a empresa e para o País. Enfim, estou falando de objetivo social, não de contabilidade”, frisa. Isso foi confirmado no exemplo dado pela Gerdau durante o evento.

Outros três exemplos de benefícios da adoção do IFRS foram citados por Juenemann durante o evento: “A Daimler quando fez a conciliação de US GAAP para IFRS teve um aumento no seu resultado, em 2006, de 530%; o Grupo Benetton, italiano, de 25% e a Air France, de 9%.”

Para a implantação do IFRS, no entanto, segundo Carvalho, é necessária uma mudança radical de visão sobre o objetivo das demonstrações financeiras, que



passam a ser vistas “como um olhar sobre o futuro, ao passo que há longas décadas refletiam um retrato do passado”. Outra mudança assinalada pelo palestrante está na origem do IFRS. As normas, explica ele, têm base no mundo do direito consuetudinário, isto é, o direito proveniente dos costumes de uma sociedade, onde, diferentemente do ocorrido no Brasil, existe mais espaço para interpretação e muito menos para regras de comando pontual numérico ou específico.

### O BRASIL FACE O IFRS

O CPC foi criado a partir da necessidade de entidades, tais como ABRASCA, Bovespa, APIMEC Nacional, Fipecafi, Conselho Federal de Contabilidade e Ibracon – que hoje o compõem –, alinharem as práticas contábeis do País com as internacionais. Do lado brasileiro, tanto o Conselho Federal de Contabilidade, a CVM, o Banco Central quanto a Susep, a Secretaria de Previdência Complementar e a Anatel emitem normas, daí a necessidade de centralização dessas regras, o que, segundo Edison Arisa, é objetivo do CPC desde a sua formação.

Arisa chamou a atenção para o fato de hoje existir um ambiente propício para o sucesso do IFRS no País, a exemplo do que acontece em muitas nações. “A Lei 11.638 tem por objetivo permitir essa convergência. O projeto que a antecedeu permitiu aos órgãos reguladores firmarem convênios com órgãos de características similares as do CPC. Agora, só depende de como será operacionalizado”, pontua.

O Comitê, em conjunto com a CVM, elaborou um plano de ação para 2008 compreendendo as alterações trazidas pela Lei 11.638/07 (veja quadro na próxima página e mais detalhes pelo site do IBGC – link eventos).

### PONTO JURÍDICO

Nunes iniciou sua explanação afirmando que visava “tão somente levantar alguns aspectos e perplexidades que a Lei possa ter trazido”. Ao finalizar, no entanto, foi além: “o problema não é com relação à norma em si.” Segundo ele, as dissonâncias na Lei das S.A. têm origem nas “inúmeras alterações que vem sofrendo de cinco em cinco anos (1997, 2001 e 2007). Em termos de legislação societária, esse é um tempo muito curto para tantas modificações”.

Na visão de Nunes é preciso fazer uma reforma do sistema. “A economia está sempre à frente do

direito. E se o Brasil realmente quer uma economia dinâmica com um mercado de capitais pulverizado, precisa refletir se o modelo de 1976 ainda é eficaz ou se está se transformando numa colcha de retalhos com graves conseqüências e com a burocratização do sistema.”

### AUDITORIA EM QUESTÃO

Um dos pontos importantes mencionados por Peppe, e que vem ao encontro daquilo a que Nunes se referiu, é o fato da Lei 11.638 ter sido sancionada no dia 28 de dezembro de 2007 e ter entrado em vigor em 1º de janeiro de 2008. “É humanamente impossível num prazo de cinco dias fazermos as adaptações necessárias que equivalem a todo o trabalho em desenvolvimento pelo CPC agendado ao longo desse ano”, diz.

Quanto à relação auditor e cliente, Peppe mencionou como pontos de atenção na adoção das práticas internacionais de contabilidade, o IFRS 7, IAS 32 e IAS 39, que tratam praticamente do mesmo assunto: instrumentos financeiros ou instrumentos financeiros derivativos. Seu objetivo, segundo Peppe, é requerer que as entidades apresentem a informação necessária para o investidor, o analista ou o usuário daquelas demonstrações contábeis efetuarem a avaliação da significância dos instrumentos financeiros no contexto operacional da empresa. O grande desafio para o auditor nesse caso, afirma, “é saber se aquilo que foi feito era o possível de ser realizado naquele momento, fosse um momento de estresse de taxa de juros de mercado ou sem turbulências”.



### POSICIONAMENTO PRÁTICO

Toffanello relatou no evento a experiência da Gerdau, empresa cuja iniciativa antecipou-se ao evento das convergências às normas internacionais. A divulgação dos informativos em IFRS da empresa deu-se pela primeira vez no terceiro trimestre de 2007 e, em fevereiro de 2008, foi lançado o balanço com a posição de dezembro de 2007 sendo comparável ao mesmo período do ano anterior.

Entre os motivos que levaram a Gerdau migrar com essa antecedência, segundo Toffanello, encontra-se no fato de a empresa “estar presente em 14 países, ter apresentado um ótimo crescimento, procurando

se consolidar dentro do ramo siderúrgico, no qual as oportunidades no momento são grandes”.

“Nesse primeiro momento, a nossa preocupação no que diz respeito à migração para as normas internacionais teve o escopo de olharmos os nossos públicos e de buscarmos a consolidação de uma linguagem contábil. Trabalho praticamente desenvolvido no decorrer do ano de 2007. Em 2008, o desafio será indiscutivelmente traduzir toda essa linguagem para o público interno”, antecipa. O projeto foi executado em seis meses de trabalho, passando por mais de 60 ajustes em decorrência das normas.

## ALGUMAS DAS MODIFICAÇÕES NA LEI, SEGUNDO O COORDENADOR TÉCNICO DO CPC

### \* Artigo 226 - incorporação, fusão, cisão, transformação

A Lei só alterou um aspecto: quando as operações são realizadas entre partes independentes e vinculadas a efetiva transferência do controle, ao se incorporar os ativos e passivos da controlada, deve-se fazê-lo com ativos e passivos a valor de mercado.

Questão do ágio: “Nesse caso, o ágio é a diferença entre o valor pago e o valor contábil da empresa adquirida. É o ágio representado por aquilo que é um intangível que não se consegue mensurar nem identificar. Paga-se a mais porque se espera ter uma rentabilidade futura. Nesse caso, ágio de fato é lícito de se registrar. Nós temos de aprender a lidar com o desafio da subjetividade”.

### \* Equivalência patrimonial

A Lei eliminou alguns conceitos de relevância na coligada. Exemplo: relevante era o equivalente a 10% do patrimônio, 15%, etc.

“Como referência básica, agora, é necessário ter influência significativa na coligada ou 20% a mais do capital votante. A referência anterior era sobre o capital total. Mudança importante: em algumas situações em que não fazia equivalência, hoje terá de se fazer e, em outras, antes feitas terá de não mais se fazer.”

### \* Incentivo Fiscal

A Lei diz que o incentivo fiscal não vai mais diretamente para reserva de capital.

“Essa é uma mudança extremamente relevante porque agora o incentivo fiscal passa a ser registrado no resultado e do resultado, quando aplicável, é destinado a uma reserva, naturalmente de lucros.”

### \* Reserva de reavaliação

A Lei eliminou a opção de se fazer a reavaliação.

“Diferentemente do IFRS, que tem como opção proceder reavaliações, a lei societária eliminou essa opção.”

## ► Futuro do IBGC se fundamenta na visão de longo prazo

Certificação de conselheiros, governança em empresas não-listadas, *e-learning* e acompanhamento legislativo propõem novas etapas ao Instituto

Atualmente revistos para avaliação de seu andamento e para redefinição das prioridades, os projetos do Grupo de Implementação da Visão (GIV), aprovados em abril deste ano pelo novo Conselho de Administração, refletem os trabalhos iniciados em dezembro de 2006, quando se estabeleceu como meta, entre as várias ações de longo prazo, o foco em temas ligados ao acompanhamento legislativo, certificação de conselheiros, comunicação, *e-learning*, governança em empresas não-listadas e governança no terceiro setor.

De acordo com Celso Giacometti, coordenador do GIV desde abril de 2007, o Grupo tem a missão de “apresentar recomendações de implementação ao Conselho, com descrição do enfoque a ser adotado, principais atividades e recursos necessários”.

Dos seis subgrupos, quatro apresentaram recomendações com cronograma e ações definidos. Apenas Comunicação e Governança no Terceiro Setor não propuseram projetos para aprovação. Enquanto o primeiro já atua como um comitê de reuniões periódicas, tendo ao longo de 2007 implementado ações de comunicação também aprovadas pelo Conselho; este último, cujos trabalhos iniciaram-se após os demais, atualmente dá andamento à elaboração de suas propostas.

### FASES DO GIV

Inaugurado com uma carta-convite do então presidente do Conselho de Administração, Paulo D. Villares, o processo inicial do planejamento estratégico do Instituto remonta ao ano de 2002. Antes do comunicado, a discussão para se definir o futuro do IBGC passou por *workshops* e divisão do trabalho em subgrupos.

As primeiras delimitações foram decididas por conselheiros, ex-conselheiros, coordenadores de

comitês e fundadores juntamente à gestão do Instituto. Depois de delineadas, a partir do convite de Villares, em evento na Bovespa, os associados votaram as ações prioritárias, a fim de alinhar valores, propósitos e a visão para 2010 do IBGC. “Do primeiro planejamento estratégico saíram 13 planos de ações que tinham por objetivo serem implementados até aquele ano”, recorda Heloisa Bedicks, secretária geral do Instituto.

Porém quatro anos depois, “as prioridades mais desafiadoras tinham sido cumpridas em prazo menor do que o esperado e outras, como ser vanguarda do conhecimento, são ações perenes”, afirma Bedicks. A situação levou o Conselho a definir novo planejamento estratégico. As sugestões superaram às do primeiro, sendo estabelecidas prioridades aos novos temas propostos.

Com o apoio da assessoria *Corporate Transitions International* (CTI) e com o trabalho de conselheiros e associados, em setembro de 2006, foram finalizadas as iniciativas de propósitos e princípios focados

para os seis anos seguintes, que culminaram com a aprovação do então Conselho de Administração em dezembro do mesmo ano.

Para cada tema formou-se um subgrupo, no total de seis: Acompanhamento Legislativo, Certificação de Conselheiros, Comunicação, *E-learning*, Governança em Empresas Não-Listadas e Governança no Terceiro Setor (*veja na próxima página as seis atuações*). Cada subgrupo desenvolveu, ao longo de 2007, seus respectivos projetos. Conforme avaliação do coordenador do GIV, “todos os subgrupos se empenharam no debate profundo dos assuntos a eles confiados e apresentaram recomendações bem estruturadas e atingíveis para futura ação do IBGC”.

*“O GIV foi instalado para desenvolver e propor sobre as ações relacionadas com os temas estratégicos julgados prioritários”*

(Celso Giacometti)

Todas as propostas apresentadas ao Conselho na reunião de abril receberam a aprovação, como também foi incluído entre as iniciativas estratégicas julgadas prioridade para o ciclo inicial 2008 o Banco de Conselheiros. “O Banco já existia, porém era

inefcaz. O novo enfoque resultará em um banco mais elaborado”, afirma Giacometti. Para isso, foi realizado um “*benchmark* com ações similares de outros países”, diz Bedicks.

## SUBGRUPOS

### ACOMPANHAMENTO LEGISLATIVO

Em proposta apresentada ao Conselho, o subgrupo Acompanhamento Legislativo define seu foco de trabalho: “identificar, acompanhar, divulgar e, se for o caso, propor ações relacionadas a projetos de lei em trâmite no Congresso Nacional, que versem sobre temas relacionados à governança corporativa, com o objetivo de influenciar a sua adoção, rejeição ou modificação, conforme o caso”.

“Percebemos que o IBGC atua muito bem em relação à divulgação das melhores práticas, porém, às vezes, é surpreendido por leis que afetam a governança. Por isso, o objetivo é se antecipar à aprovação de projetos de leis de interesse da governança”, relata o coordenador do subgrupo, Richard Blanchet, lembrando que o Instituto “já é atuante, mas em cima de uma estrutura legislativa existente”.

Seus integrantes propõem, como metodologia, estabelecer um grupo de apoio nomeado Grupo de Acompanhamento Legislativo (GAL), formado por associados. Definem também que os temas sugeridos deverão estar alinhados ao Código das Melhores Práticas e objetivos do Instituto.

Segundo Blanchet, com a aprovação integral da proposta, o próximo passo será formalizar a constituição do grupo, estabelecer o cronograma e contratar a empresa especializada em acompanhamento legislativo e “aí iniciar o trabalho de dedicação dos temas de projeto”. “O subgrupo será o gestor da estrutura de acompanhamento”, define Blanchet, com a função de direcionar a determinado comitê do IBGC a incumbência de participar do acompanhamento.

O subgrupo pretende também divulgar o andamento dos temas no site e no **IBGC em Foco**, além de, dependendo da relevância do projeto, se posicionar na imprensa e adotar medidas pró-ativas. “Podemos dar contribuições relevantes para questões que ainda não viraram lei e podem virar de maneira que atendam as melhores práticas”, sintetiza.

### CERTIFICAÇÃO DE CONSELHEIROS

O projeto elaborado pelo subgrupo Certificação

de Conselheiros compara e discorre sobre algumas instituições detentoras de programas de certificação. O quadro traz um comparativo nos quesitos: duração, qualificação, cursos obrigatórios, processo de seleção, validação do certificado, entre outros.

De acordo com o coordenador do subgrupo, Alberto Whitaker, “o tema já vem sendo discutido no Instituto desde 2001, face experiência de outros países, notadamente EUA e Inglaterra”. “A certificação terá como premissa valorizar a competência e a excelência do conselheiro, sendo uma verdadeira distinção para quem conseguir obtê-la”, prevê.

Sem paralelo no Brasil e de real interesse, afirma, o programa exigirá do candidato a adesão ao código de conduta próprio, o comprometimento em desenvolver educação continuada, além da comprovação de experiência e conhecimento específico. “A Certificação do IBGC não estará adstrita a associados para não limitar o acesso”, informa Whitaker. Com a aprovação do Conselho, o subgrupo passa a atuar como um comitê regular.

### COMUNICAÇÃO

Único subgrupo que atua como Comitê, o de Comunicação teve seu plano adotado durante todo o ano passado, com ações focadas nas ferramentas do IBGC, no relacionamento com a imprensa e na divulgação de suas publicações, cursos e serviços. Marco de um longo processo, o novo website do Instituto entrou no ar definitivamente neste ano, assim como no ano anterior, o **IBGC em Foco** foi reformulado.

As ações do subgrupo também abarcam a proposta de mudança na Política de Porta-Vozes: “Hoje há uma concentração excessiva sobre relativamente poucas pessoas para atender à demanda de entrevistas, eventos, etc., sendo preciso ampliar esse número de porta-vozes”, relata José Augusto Moreira, coordenador do Comitê.

O grupo pretende ainda, informa, consolidar a nova estratégia de comunicação, incentivar a interação entre a matriz do Instituto e os Capítulos, além de implantar a estratégia de relações públicas, “atuando de forma mais efetiva junto a seus diferentes públicos-alvo”.

## E-LEARNING

Antes de iniciar o contato com o mercado, o subgrupo *E-learning* definiu qual o conceito de estudo à distância a ser adotado. Segundo a definição estabelecida no documento apresentado ao Conselho, o curso *e-learning* caracteriza-se pela utilização da tecnologia de Internet (*web-based*) para disseminar conhecimento, acompanhar e avaliar o desempenho do participante.

O objetivo do curso proposto, afirma o coordenador do subgrupo Pêrsio De Luca, consiste em “atingir um público com inibições ou restrições ao presencial, por exemplo, por questões de agenda ou financeira”, além de atender uma antiga demanda dos associados.

A recomendação é de o próprio IBGC desenvolver na modalidade o curso Melhores Práticas de Governança Corporativa, por ser este “marca registrada e a base fundamental para o desenvolvimento de conceitos mais avançados”, registra o subgrupo no documento.

Foram discutidos os aspectos metodológicos, tecnológicos e operacionais para a elaboração e instrumentalização do curso-piloto, sendo estabelecidas nessas reuniões as etapas e definições da proposta, como tema, roteiro, quantidade de acessos e possibilidade de ser realizado por alunos de outros países. “A idéia é atingir um público distante que não vem com frequência para os centros em que a governança é amplamente discutida”, complementa Bedicks.

Segundo De Luca, durante o processo de elaboração da estratégia, encontraram-se dificuldades em estimar a quantidade de participantes e o preço do curso-piloto, por não haver base de comparação com os cursos presenciais do IBGC. Uma saída sugerida pelo grupo foi conseguir um patrocinador. Caso o curso-piloto seja avaliado positivamente, o subgrupo propõe estudar a extensão da modalidade para outros cursos do Instituto.

## GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS NÃO-LISTADAS

Com a proposta inicial de desenvolver níveis de governança corporativa para empresas fechadas com base nas melhores práticas, o subgrupo Governança Corporativa em Empresas Não-Listadas discutiu quais as demandas e expectativas dessas empresas. De acordo com João Batista Fraga, coordenador do subgrupo, a percepção foi de existir a necessidade de se formar a cultura da governança e o interesse das empresas não-listadas em evoluir no tema e de saber como começar.

A partir dessa conclusão, propôs-se ao IBGC ter

um programa permanente para esse público, com guia prático, cursos, manutenção do tema na agenda do Instituto e criação de um comitê ou grupo para debate.

“Não precisa haver um código das melhores práticas para as empresas não-listadas, pois o Código do IBGC vale para todas. A questão é muito mais conseguir traduzir de forma mais objetiva e prática a boa governança necessária para o desenvolvimento da empresa, com instruções e orientações de como evoluir no tema”, explica Fraga. Quanto ao curso, proposto para 16 horas, espera-se que contemple a função, documentação e eventos relacionados aos atores da governança, um painel de casos, além de introduzir o tema e as motivações para a adoção das boas práticas.

Ao comitê ou grupo de debate caberá a discussão do tema e, inicialmente, a atividade de elaborar o guia proposto. Entre as etapas definidas pelo subgrupo está também a abordagem do tema na agenda do IBGC. “Como muito do público participante dos eventos promovidos pelo Instituto é representante de empresas não-listadas, isso demonstra o interesse em aperfeiçoar suas práticas ou de até introduzir o conceito de governança”, revela o coordenador com base nas discussões do subgrupo.

## GOVERNANÇA NO TERCEIRO SETOR

Com o propósito de avançar na agenda de sugestões de ações para o Instituto, o subgrupo Governança no Terceiro Setor vem debatendo como lidar com o tema da governança na esfera dessas organizações.

De acordo com o coordenador do subgrupo Cláudio Pinheiro Machado, as organizações sem fins lucrativos, por terem uma natureza diferenciada, também exigem um tratamento específico das questões da governança. “A própria dinâmica do conselho de administração e sua relação com a organização é diferente”, avalia. Dentre as sugestões estão o desenvolvimento de uma linha de programas de treinamento, a elaboração de um código das melhores práticas, e seminários com lideranças e profissionais do terceiro setor.

“Existe espaço para um avanço muito grande da governança nesse tipo de organização, até pela importância que o terceiro setor tem dentro da atividade econômica da sociedade, sendo pertinente que avance para uma melhoria do tema no setor”, analisa.

O subgrupo atualmente está em processo de definição das propostas a serem encaminhadas para aprovação do Conselho. Segundo Machado, a previsão é que até junho deste ano o grupo tenha finalizado o documento com as sugestões e orientações de como executá-las.

## ► A evolução da governança no Banco do Brasil

### De ativos compartilhados com o governo à adesão ao Novo Mercado

No dia 24 de abril, Aldo Luiz Mendes, vice-presidente de Finanças, Mercado de Capitais e Relações com Investidores do Banco do Brasil, fez uma retrospectiva da transformação vivenciada pelo banco, a qual resultou “na multiplicação de suas ações por dez nos últimos cinco anos”. “De R\$ 2,50 a R\$3,00, no final de 2002 e início de 2003, a cotação da ação passou para R\$ 25,00 a R\$ 30,00 hoje”, especifica Mendes. O Banco do Brasil é um dos exemplos de instituições de economia mista no País que passaram por um importante processo de evolução em governança corporativa.

Para se entender o processo, segundo Mendes, é preciso recordar o que acontecia com o Banco do Brasil nos anos 80. Nessa época existia um “mecanismo por meio do qual diariamente o gasto do governo era equilibrado, via emissão monetária, por um crédito na esfera bancária de um banco comercial, no caso o Banco do Brasil. Então, não se tinha, a rigor, nem política monetária nem política fiscal, havendo uma verdadeira confusão dessas duas políticas”, esclarece.

Após acumular durante décadas uma série de obrigações em nome do Tesouro Nacional, a situação totalmente inusitada para um banco comercial só mudou em meados dos anos 80 quando o Banco do Brasil decidiu “zerar o jogo”. “Ao fazer esse encontro de contas, chegou-se ao valor de R\$ 8 bilhões como capital do banco e tirou-se os outros ativos, os quais migraram para o governo”, lembra Mendes.

De acordo com ele, esse foi o ponto de partida para o Banco do Brasil que vemos hoje. No entanto, com um passado diferenciado “alguns detalhes ficaram para trás e só foram resolvidos a partir do ano 2000 com a instalação do Programa de Fortalecimento das Instituições Financeiras Federais”.

Notava-se “uma queda no mercado dos títulos que o Banco do Brasil ganhou do governo federal como parte da capitalização”, relembra. Esses títulos, segundo Mendes, possuíam um asterisco especificando serem referentes à negociação de dívidas antigas. Assim, os investidores

não queriam financiar esses papéis. Essa situação só se reverteu a partir do ano seguinte, por meio do programa citado, quando os títulos de difícil negociação foram trocados por títulos normais.

“Agora, sim, o novo Banco do Brasil inicia suas atividades, de fato.” Uma das principais mudanças foi dirigir “o foco da companhia nos negócios”. “Passamos a ter uma visão por unidade de negócio, ao passo que a anterior era ligada à burocracia governamental”, frisa Mendes. Essa e muitas outras alterações prepararam o banco para implementar seu segundo grande passo: a adesão ao Novo Mercado. Porém, por uma série de motivos, entre eles o fato de 2002 ser um ano pré-eleitoral, com investidores inseguros quanto o futuro da economia, a ação aconteceu somente em junho de 2006.

Com a adesão, foram implementados os requisitos inerentes ao Novo Mercado, como a troca das ações preferenciais (PN) em circulação por ordinárias (ON); a inclusão de conselheiros independentes (hoje totalizam três); a criação de um comitê do Conselho, o Comitê de Auditoria (até o momento é o único do Conselho, embora esteja prevista a inclusão de outros, informa); a adesão à Câmara de Arbitragem; e a meta de atingir um *free-float* de 25% até junho de 2009 (atualmente está no patamar de 22%, ao passo que, em 2003, o *free-float* era de 7,1%).

Os ganhos com essa opção, na visão de Mendes, são ainda mais amplos. Primeiro: a adesão ao Novo Mercado marcou o compromisso formal do principal acionista, o governo federal, com as práticas de governança corporativa, uma vez que membros do Tesouro Nacional e do Ministério da Fazenda assinaram todos os compromissos. Segundo: passou a ser um dos principais argumentos de garantia aos investidores. “Uma das fortes sinalizações de que o Banco do Brasil respeita e respeitará os princípios da boa governança corporativa é a adesão ao Novo Mercado”, avalia Mendes.

Em relação aos avanços relacionados propriamente aos pilares da governança, Mendes destacou,

entre outros, que quanto à transparência, “houve uma grande melhoria em relação ao passado após as decisões passarem a ser tomadas de forma colegiada”, envolvendo a participação de diversas áreas. “Hoje não se consegue deliberar nada que não tenha sido criado pela área técnica, enquanto no passado havia muitas vezes ‘canetas com poderes individuais’”, afirma. Quanto à prestação de contas, Mendes disse que hoje os funcionários recebem remuneração variável sob a forma de participação nos lucros e que se encontra em análise pelo Conselho de Administração um programa para distribuição de opção de compra de ações para funcionários. Referente à responsabilidade corporativa, avalia: “Ao aderir ao Novo Mercado, o banco assumiu o compromisso de minimizar o risco de interferências políticas e isso é muito importante numa empresa de economia mista”.

Além de negociar dez vezes mais, o Banco do Brasil passou, segundo Mendes, da 27ª à 16ª posição

no Índice Bovespa e hoje “já tenho informações que está migrando para a 12ª companhia”, revela.

#### CRISE DE IDENTIDADE

Uma das questões debatidas durante o evento foi a crise de identidade numa sociedade de economia mista onde o lado social também deve ser considerado. Para Mendes, existem duas maneiras de solucionar ou minimizar essa questão: ou se inclui tudo no estatuto ou a prática prevalece, sendo a segunda opção a utilizada pelo banco. Isso fica claro, por exemplo, na chamada equiparação de taxa do crédito rural. “O banco quer, por uma questão de política pública, subsidiar o pequeno agricultor. E como isso acontece? o banco faz o empréstimo, cobra uma taxa mais baixa, mas recebe o diferencial todo mês, ou seja, a equiparação do Tesouro Nacional. Trata-se de uma prática que se estabeleceu e está consolidada, mas não está escrita”, frisa.



“Ao aderir ao Novo Mercado, o banco assumiu o compromisso de minimizar o risco de interferências políticas”

## ► Primeiro Fórum de 2008 do IBGC debate a gestão do capital intelectual

A excelência no trabalho formal já não basta para levar as corporações ao sucesso. É preciso mais. É preciso rever a gestão e abrir espaço para as pessoas

**T**ema que vem suscitando intermináveis debates e contém uma vasta biblioteca renovada a cada dia, a Gestão do Capital Intelectual ainda não é um ‘dever de casa’ fácil para as empresas efetuarem. Ao perceber que isso também acontece particularmente nos conselhos de administração dos quais participa, Paulo Conte Vasconcellos, coordenador dos Fóruns de Debates do IBGC, decidiu trazer o tema ao primeiro evento do ano.

Segundo Vasconcellos, também nos conselhos há uma distância entre o discurso e a prática: “O discurso aponta os colaboradores como o principal ativo da empresa. Na prática, quando se propõe no conselho uma discussão sobre desenvolvimento de liderança, planejamento sucessório, plano de remuneração variável ou alinhamento de interesses, nota-se a falta de um conhecimento mais amplo sobre esses assuntos”.

Os convidados a falar de gestão do capital intelectual nesse fórum foram Alfredo Assumpção, sócio fundador e presidente da FESA Global Recruiters, e Luciana Rossi, vice-presidente do Conselho de Administração do Instituto Vivendo Valores (IVV).

De acordo com Assumpção, o alicerce para o sucesso de um líder depende do equilíbrio entre o ser, o saber e o fazer. O ser é para ele a essência, a pureza; o saber, a personalidade desenvolvida à medida que se adquire conhecimento e o fazer aquilo que se executa. Assumpção também define o ser como o espírito, e este como tudo o que é imaginativo, a inspiração, a intuição. Com esses ingredientes em linha, “faz-se resultado e faz-se bem”, avalia.

Através dessa lente, “os conselheiros de administração, assim como gerentes e outros líderes são pessoas que

têm crenças e tomam atitudes dando origem à cultura organizacional”, afirma Assumpção. Com isso, para ele, “cria-se valor e passa-se, nessa hora, a acreditar na visão, na missão e na estratégia da empresa”. O próximo passo, diz, “é fazer por meio de seu corpo que isso seja realidade”.

Em outro momento de sua exposição, Assumpção chamou a atenção para o sentido tomado pela disseminação de ações numa empresa: “do conselho de administração, passa para o presidente, para diretor, irradiando boas práticas de gestão para baixo. Assim, se ganha o mercado”.

Rossi, por sua vez, afirmou que hoje muitas organizações estão sentindo a necessidade de trabalhar os valores e, outras, já estão de fato atuando nesse sentido. E, ao fazerem, percebem claramente que nem todos os valores são colocados em prática e, mesmo quando isso acontece, não o são durante o tempo inteiro. A dificuldade em implementar os valores nas organizações, segundo avalia, “está na falta de alinhamento entre o valor pessoal de cada indivíduo com o da organização”. Somente quando isso acontece, “o comprometimento e o longo prazo são possíveis”, observa.

Para Rossi, os valores a que se refere equivalem ao nomeado por Assumpção como espírito. “O momento hoje é de viver os valores. Tirá-los da parede e colocá-los em prática. É de desenvolver a espiritualidade nas organizações, como Assumpção prefere chamar.”

Desenvolver valores, a seu ver, “é exatamente criar chances para as pessoas cultivarem seu potencial máximo”. “Esse é o papel do líder. Esse é o papel dos membros de um conselho de administração.”

Para Rossi, juntamente à parte formal do trabalho numa corporação, é necessário que se instale um processo de mudança de cada membro da empresa. “Só alinhando esses valores à organização, tem-se uma transformação verdadeira”, analisa. O trabalho de divulgação desse conhecimento, na prática, é desenvolvido por multiplicadores: “pessoas capazes de passar para frente a questão da vivência de valores”.

Sintonizado com o pensamento de Rossi, Vasconcellos afirmou durante o evento: “Somente passamos a desenvolver determinado valor quando sentimos sua importância. Uma nova visão e postura de nossas empresas que resulte em um futuro melhor passam por uma nova consciência de nossos líderes”.

# IBGC | Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Av. das Nações Unidas, 12.551 – 25º andar – cj. 2508 – WTC  
CEP 04578-903 – São Paulo-SP – tel.: (11) 3043 7008  
fax: (11) 3043 7005 – [ibgc@ibgc.org.br](mailto:ibgc@ibgc.org.br)

## ■ CAPÍTULO PARANÁ

Av. Cândido de Abreu, 660 - sala 1602 - Curitiba-PR  
tel.: (41) 3022 5035 – [ibgcparana@ibgc.org.br](mailto:ibgcparana@ibgc.org.br)

## ■ CAPÍTULO SUL

Av. Carlos Gomes, 328 – 4º andar – conj. 404 – Porto Alegre-RS  
tel.: (51) 3328 2552 – [ibgcsul@ibgc.org.br](mailto:ibgcsul@ibgc.org.br)

## ■ CAPÍTULO RIO – [ibgcrj@ibgc.org.br](mailto:ibgcrj@ibgc.org.br)

## ■ CONSELHO

**Presidente:** Mauro Rodrigues da Cunha  
**Vice-presidentes:** Gilberto Mifano e João Pinheiro Nogueira Batista  
**Conselheiros:** Alberto Whitaker, Eliane Lustosa, Fernando Mitri, João Verner Juenemann, Paulo D. Villares e Ronaldo Veirano

## ■ COMITÊ EXECUTIVO

Eliane Lustosa, Edimar Facco e Ricardo Veirano

## ■ SECRETÁRIA GERAL

Heloisa Belotti Bedicks

## Produção e coordenação da Newsletter:

- Jornalista responsável - IBGC: Maíra Sardão (MTB 42968)
- Intertexto - Textos Online (Cristina Ramalho)  
[intertexto@uol.com.br](mailto:intertexto@uol.com.br)

**Projeto gráfico e diagramação:** Confraria Visuale Agência de Publicidade e Comunicação - [miriam@confrariavisuale.com.br](mailto:miriam@confrariavisuale.com.br)

**Fotografias desta edição:** Alexandre Machado

## ASSOCIADOS PATROCINADORES Compromisso com a Governança Corporativa

