

IBGCG em FOCO

Agosto 2008 - nº 42 - Publicação Trimestral do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

2 ► Informes IBGC

Deliberações do Conselho
Em dia com os acontecimentos dos Capítulos

4 ► IBGC lança modelo de regimento interno para conselho

Debatido durante evento de lançamento sob os aspectos prático, legal e acadêmico, o 5º Caderno de Governança Corporativa disciplina a atuação do conselho de administração

5 ► Como nascem as novas estruturas societárias no Brasil?

De um pequeno laboratório à opção pelo controle difuso, sócio-fundador da DASA relata, em evento mensal do IBGC, a trajetória da companhia em busca de sua adequação às exigências do mercado

7 ► Métodos extrajudiciais de solução de conflitos são discutidos em evento do IBGC

Organizado pelo Comitê de Capacitação, o Fórum de Debates de junho contemplou os vários ângulos sobre o tema, a começar pelo trabalho preventivo realizado pelas consultorias especializadas, passando pelo processo de Mediação e, por fim, pela Arbitragem

12 ► Mercados de capitais, governança corporativa e regulação frente às mudanças globais

Dividido em três painéis, em parceria com a OCDE e Universidade de Yale, IBGC organiza no Brasil mesa-redonda para aprofundar e melhorar as boas práticas de governança corporativa, considerando as recentes mudanças nos mercados de capitais

14 ► O olhar de uma multinacional de capital aberto e controle pulverizado

Palestra de julho do IBGC aborda o processo de alinhamento e de adoção da governança corporativa no relacionamento 'matriz x subsidiária'



► Globalização do Mercado de Capitais e seu Impacto na Governança Corporativa é tema do 14º Congresso da ICGN

Entre aproximadamente 50 países, o Brasil marca presença no Congresso 2008 da ICGN, realizado em Seul, Coreia do Sul

► IBGC participa da 2ª reunião dos Princípios para o Investimento Responsável

editorial

NOVIDADES EM FOCO

Com o compromisso de disseminar as boas práticas de governança corporativa no Brasil, o IBGC também se volta para suas ações internas e para sua inteiração com o tema. A fim de melhor munir seus associados e leitores atentos aos princípios de prestação de contas, responsabilidade corporativa, equidade e transparência, o Instituto criou um espaço em sua publicação trimestral para informar sobre as principais resoluções deliberadas nas reuniões do Conselho de Administração.

O leitor poderá acompanhar ainda a divulgação das últimas e futuras atividades de cada Capítulo do IBGC. A intenção é de cada vez mais levar aos diferentes Estados e cidades brasileiras as novidades, os debates, assim como os ideais da boa governança.

Esperamos com mais essa novidade melhorar e aprimorar a cada dia nosso diálogo e inteiração com os diversos públicos interessados no tema. Boa leitura!

INFORME IBGC - 1

► Deliberações do Conselho

Na reunião de 13 de maio, os membros do Conselho de Administração do IBGC decidiram pela divulgação das principais deliberações do órgão no **IBGC em Foco** a partir desta edição.

Estão entre as decisões de maio:

- Definição da política de cessão dos materiais do Instituto para publicação por terceiros, estabelecendo parâmetros de gratuidade, de encargo ou sua proibição.
- Aprovação do projeto "Treinamento de Palestrantes Institucionais", direcionado aos associados, e da iniciativa "Jornada Técnica Washington DC", ambos propostos e em desenvolvimento pelo Comitê de Capacitação, com o apoio do Centro de Conhecimento do IBGC.

Na reunião de 30 de junho, os principais tópicos

deliberados foram:

- Mudança na política de porta-vozes do Instituto, proposta pelo Comitê de Comunicação, com o aumento na quantidade de porta-vozes autorizados, sempre passando pela aprovação da Secretaria Geral, e possibilidade de o IBGC se pronunciar sobre casos específicos.
- Autorização para a contratação de novos funcionários e readequação salarial da equipe IBGC, ambos com base nos resultados do estudo apresentado pela Watson Wyatt.

O conteúdo integral das decisões consta nas atas de cada reunião disponível no site do Instituto (www.ibgc.org.br – Governança no IBGC).

A próxima reunião do Conselho acontece dia 26 de agosto, na sede do Instituto.

► Em dia com os acontecimentos dos Capítulos

Criados com o objetivo de disseminar localmente as boas práticas de governança corporativa em diferentes Estados brasileiros, os Capítulos do IBGC – Sul (fundado em 2002), Rio (2004) e Paraná (2005) – têm uma programação independente de eventos. O **IBGC em Foco** reserva este espaço para trazer as últimas e as futuras realizações dos Capítulos, referentes aos meses de junho a agosto deste ano.

CAPÍTULO PARANÁ

Em junho, Curitiba foi protagonista de dois eventos. No **dia três**, o seminário Governança Corporativa e as Alterações da Lei das S.A. reuniu Elidie P. Bifano, sócia diretora de Consultoria Tributária da PricewaterhouseCoopers, para falar sobre os aspectos societários e tributários da Lei 11.638/07; Marcelo M. Bertoldi, advogado sócio da Marins, Bertoldi, Efing & Rocha Advogados e Consultores Associados e integrante do comitê coordenador do Capítulo, para debater governança corporativa e a 3ª reforma da Lei das S.A.; e Tadeu Cendon Ferreira, sócio diretor de Risco e Qualidade da PricewaterhouseCoopers, para expor sobre os efeitos da adoção do IFRS pelas companhias no Brasil.

Já no **dia 17**, o Capítulo trouxe Wolney Betiol, presidente do Conselho de Administração da Bematech, para falar sobre a governança corporativa na empresa. A Bematech abriu seu capital e entrou para o Novo Mercado da Bovespa em 2007.

Para **agosto**, o Capítulo preparou a palestra A arbitragem como instrumento de governança corporativa a ser ministrada por João Bosco Lee, presidente da Câmara de Arbitragem da Associação Comercial do Paraná (ARBITAC). O evento acontece no **dia 12**, às 18h, em Curitiba.

CAPÍTULO RIO

Em **quatro de julho**, o capítulo reuniu o presidente do Conselho de Administração da BM&F Bovespa e vice-presidente do Conselho do IBGC, Gilberto Mifano, e a presidente do Conselho de Administração da Bovespa Supervisão de Mercados (BSM), Maria Cecília Rossi, para um debate sobre a importância da governança corporativa na criação da “Nova Bolsa”, resultado da junção entre Bovespa e BM&F, e para a BSM.

Segundo Mifano, “o tempo investido na formatação da nova estrutura de governança da companhia não poderia

ter sido melhor utilizado”. No final de 2007, tanto a Bovespa quanto a BM&F fizeram suas respectivas ofertas iniciais de ações após um período de reformulação em seu conceito societário e, principalmente, de governança. Em maio de 2008, a Nova Bolsa abriu capital exclusivamente com ações ordinárias.

Rossi, por sua vez, lembrou durante o evento, que em 2007 aconteceu “uma revolução não só para as Bolsas como também para o setor regulatório. A Instrução CVM nº 461, além de servir como base para a desmutualização, deixou clara a jurisdição da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) sobre os mercados derivativos e deu um poder inusitado ao auto-regulador”. Com esse cenário propício, a Bovespa, explicou Rossi, optou por criar a Bovespa Supervisão de Mercados (BMS) em outubro, uma entidade auto-reguladora independente dotada de Conselho de Administração e estrutura de governança.

CAPÍTULO SUL

Em **13 de agosto**, às 12 horas, o presidente do Conselho de Administração do IBGC, Mauro Rodrigues da Cunha, realiza palestra na Federasul - Federação das Associações Comerciais e de Serviços do Rio Grande do Sul para um público esperado de 200 empresários. Cunha falará sobre os ideais e a filosofia do IBGC, evidenciando as boas práticas de governança corporativa. Segundo o coordenador geral do Capítulo Sul, Carlos Biedermann, o objetivo é levar para dentro da Federasul as discussões que envolvem temas de governança corporativa.

Já no **dia 28 de agosto**, Biedermann representará o IBGC em evento realizado na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) sobre os principais resultados do último Congresso Brasileiro de Contabilidade. Em sua palestra, o coordenador do Capítulo falará sobre os conceitos de governança corporativa e como a contabilidade se integra dentro desse contexto.

▶ IBGC lança modelo de regimento interno para conselho

O documento descreve as atribuições e restrições do conselho de administração, disciplinando sua atuação

Segunda publicação produzida pelo Comitê Jurídico do IBGC e 5ª da série *Cadernos de Governança Corporativa*, o *Modelo de Regimento Interno de Conselho de Administração* foi lançado no dia 12 de junho em evento realizado na sede da BM&F Bovespa. Na abertura, Gilberto Mifano, vice-presidente do Conselho de Administração do IBGC e presidente do Conselho da BM&F Bovespa, lembrou estar entre os propósitos da série colaborar para que “a governança corporativa deixe de ser apenas um tema para discussão e passe à aplicação no dia-a-dia”.

O evento de lançamento não se restringiu à simples apresentação do documento. De acordo com o coordenador do caderno, Paulo Fernando Campos Salles de Toledo, optou-se pela apresentação da publicação a partir de debate sob uma ótica tríplice: prática, legal e acadêmica. A perspectiva prática foi apresentada pelo conselheiro profissional e membro de diversos conselhos Paulo Conte Vasconcellos; a legal, pela advogada Eliana A. Chimenti; e a visão acadêmica pelo próprio Paulo de Toledo, que também teve a função de mediador do evento.

Vasconcellos iniciou sua exposição esclarecendo a diferença entre a função do Estatuto Social (definida no 2º caderno da série, o *Manual Prático de Recomendações Estatutárias*) e a do Regimento Interno. “Uma boa maneira de conciliar Estatuto Social e Regimento Interno é fazendo com que o estatuto seja sintético, abordando apenas os aspectos mais conceituais, e o detalhamento ocorra no regimento.” Durante o evento, Vasconcellos dedicou-se ainda ao detalhamento de vários artigos do 5º caderno do IBGC.

A organização de um programa de integração e treinamento do novo conselheiro é um dos temas do documento apontado por ele como relevante (artigo 8º, item 12). “Mas na prática conheço poucas empresas que tenham um processo organizado nesse sentido”, afirmou. Para Vasconcellos, o pacote de informações recebido da empresa pelo novo conselheiro “é muito útil, mas não é suficiente”, sendo preciso, segundo ele, visitar as instalações, conhecer as pessoas, entrevistar os diretores, entender a cultura organizacional da empresa e avaliar o seu planejamento estratégico. “Aquela idéia de que conselheiro já sabe tudo está ultrapassada. Todos nós estamos diariamente aprendendo coisas novas e o conselheiro não é exceção.”

O segundo ponto abordado por Vasconcellos diz respeito às normas de funcionamento do conselho (artigo 11), no que se refere ao calendário anual de reuniões ordinárias do órgão. “O calendário não deve se restringir a datas, mas incluir uma agenda temática”, avaliou. A importância da agenda temática no calendário, segundo ele, é “assegurar que o conselho aborde os temas mais estratégicos para a companhia”.

Embora tanto esse documento quanto o *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa* do IBGC incluam a necessidade de elaboração de um orçamento para o conselho, o palestrante chamou a atenção para o fato de a prática ser ainda pouco usual no Brasil.

Vasconcellos avaliou ainda a importância de se fazer um acréscimo ao artigo 13, o qual diz que as reuniões de conselho, ordinárias ou extraordinárias, serão, preferencialmente, realizadas na sede da companhia. Segundo ele, quando a empresa tem filiais, plantas industriais ou operações em diversos locais, também é importante realizar algumas reuniões do conselho nessas outras localidades.

Outra questão ressaltada pelo palestrante refere-se ao envio com antecedência da documentação para que o conselheiro possa se preparar para a reunião (artigo 16). “Um crescente número de empresas está adotando a criação de um portal para os conselheiros, com senhas de acesso, no qual à medida que as informações vão sendo disponibilizadas no portal o conselheiro é informado.” O Portal de Governança é também

5º caderno:
Regimento
Interno
detalha e
complementa
Estatuto
Social



Mônica Zanoni

tema central do próximo caderno de governança do IBGC, com lançamento previsto para o segundo semestre de 2008.

NO ÂMBITO DA LEI

Antes de se ater à primeira parte do Modelo de Regimento Interno do IBGC, que regula o funcionamento do órgão, Chimenti ressaltou ter sido o documento elaborado “em estrita consonância com a legislação e com a regulamentação vigentes, além de conter determinadas disposições em linha com as práticas de governança corporativa adotadas nos mercados de capitais mais desenvolvidos”.

Em concordância com Vasconcelos, Chimenti disse caber ao regimento “descrever de uma forma mais detalhada e criteriosa os pontos que a Lei deixa a cargo do estatuto”. O primeiro desses pontos abordados por ela diz respeito à competência do conselho em criar comitês especializados e contratar especialistas e peritos para melhor instruí-lo em matéria sujeita a suas deliberações. “Ao fazer isso, o conselheiro demonstra o seu dever de diligência”, frisou. A esse respeito, Chimenti lembrou o fato da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) ter responsabilizado os administradores da Braskem, no final do ano passado, por não terem avaliado corretamente as premissas utilizadas na elaboração do laudo de avaliação, tampouco terem contratado assessores jurídicos e financeiros para auxiliá-los nessa tarefa.

Outro ponto mencionado por Chimenti foi a escolha dos auditores independentes. “O Modelo de Regimento sugere a escolha e destituição dos auditores com base em recomendação do comitê de auditoria, o que é uma prática de governança corporativa altamente recomendável, estando também prevista na Lei Sarbanes-Oxley. Pela nossa lei, no entanto, cabe ao

conselho de administração a escolha dos auditores independentes”, explicou.

Chimenti finalizou sua exposição com uma questão hoje muito discutida: a dispensa de reconhecimento de firma em procuração para o exercício do direito de voto entre os conselheiros, agora em linha com a demanda pelas assembleias on-line. Esse item foi especificado no Modelo de Regimento quando diz: “Para procuração para o exercício de voto do conselheiro não é requerido o reconhecimento de firma.” Segundo Chimenti, “a importância desse instrumento está no fato de agilizar o exercício do direito de voto no regimento por parte dos conselheiros e também por parte dos acionistas no caso específico de *proxy voting* (voto por procuração)”.

NO PONTO DE VISTA DA ACADEMIA

De acordo com Paulo de Toledo, a visão acadêmica se soma e depende tanto da visão do profissional atuante na área quanto da visão do advogado. “Talvez a visão acadêmica, sem diferenciar-se, necessite da participação das outras duas óticas e traga como algum acréscimo a sua sistematicidade e a sua organização.” E foi a partir de experiências e trabalhos particulares para uma abordagem sistemática que o documento foi construído, informou Toledo. “As normas não podem ter análises individualizadas, pois podem gerar equívocos.” O coordenador do Comitê Jurídico do IBGC ressaltou ainda em sua exposição ser o Modelo de Regimento Interno “um trabalho em constante elaboração, lembrando que um trabalho jurídico nunca está pronto, e sim sempre por se aperfeiçoar”. Reflexo disso foi a intenção surgida durante uma das reuniões do grupo: “Ao elaborar o Modelo de Regimento, pensou-se numa nova edição do *Modelo Prático de Recomendações Estatutárias*.”

► Como nascem as novas estruturas societárias no Brasil?

De pequeno laboratório comandado por um professor e seu ex-aluno a um dos exemplos de propriedade dispersa mais comumente citados no mercado

A palestra de maio do IBGC em São Paulo abordou a trajetória da DASA - Diagnósticos da América rumo a uma ampla mudança em sua estrutura de propriedade, a qual culminou na pulverização de seu controle em 2007, passando por uma fase de controle compartilhado. Todo o processo foi detalhado pelo presidente do Conselho de Administração Caio Roberto

Chimenti Auriemo, um dos dois sócios fundadores do Laboratório Delboni Auriemo, que hoje integra a DASA.

De 1974 até 1990, segundo o Dr. Caio Auriemo, como é conhecido, a empresa foi administrada artesanalmente, muito em função da experiência do conhecimento médico. “Em 1990, o nosso segmento

passou por uma grande revolução industrial, na qual a robótica e a informática, principalmente vindas do Japão, transformaram a área radicalmente.” De dois a três testes realizados por hora no microscópio, passou-se a obter, por meio de um robô, de 4 a 5 mil testes por hora, com eficiência e qualidade, garantiu o médico e empresário.

Com isso, nos anos subseqüentes a tendência mundial, iniciada nos EUA e Canadá, segundo Auriemo, foi a de uma grande consolidação da área médica, especificamente de laboratórios. “Hoje, em todo Canadá e EUA existem apenas duas redes de laboratório”, exemplificou. E no Brasil não aconteceu diferente. Os laboratórios clínicos não subsistiram isoladamente, passaram a oferecer também os serviços de imagens, o que os fez se transformar em centros diagnósticos.

Outros desafios do setor, segundo Auriemo, relacionam-se com o progressivo envelhecimento da população brasileira, “o que se traduz numa grande demanda do segmento laboratorial”. A medicina evoluiu de uma fase curativa para preventiva e preditiva (processo do programa do genoma) e houve um relevante aumento nos testes disponíveis. “De cerca de 60 testes para 5 mil”, segundo informou, o que ampliou a função do laudo do laboratório como fonte de conhecimento para o médico tomar decisões.

Naquela época, os sócios aspiravam a oferecer tudo o que o médico poderia necessitar para o diagnóstico; dotar a empresa de marcas segmentadas por mercado e por regiões; e estar presente em todas as regiões e mercados do Brasil. Não só no privado, como acontecia, mas também no hospitalar e no público.

“Essa análise fez com que enxergássemos o nosso bolso muito aquém de qualquer possibilidade de investimento na área. A saída por meio do crédito no Brasil da época, por outro lado, não era nada simples. Para um médico, então, algo inimaginável”, avaliou. Dezoito anos mais velho que Auriemo, o outro sócio saiu da empresa em 1998.

O CONTROLE COMPARTILHADO

A opção de Auriemo dentro dessa estratégia de consolidação foi a de junção com uma empresa de *private equity*, em 1999. Ainda naquele ano aconteceu a primeira aquisição: o laboratório Lavoisier. Com a associação, Auriemo continuou com 51% da empresa. “O comando da empresa naquele momento era muito importante. Eu não poderia ficar na mão de alguém que eventualmente pudesse impedir o desenvolvimento da empresa tal qual o mercado assinalava. E, acreditem,

100% do meu patrimônio estava naquele jogo.” Hoje Auriemo classifica a experiência com o grupo de *private equity* “como acima de qualquer expectativa”.

Em 2004, a empresa optou por outro importante passo: o IPO (Oferta Pública Inicial de Ações). O controle votante continuou com Auriemo, que conseguiu mantê-lo por meio da criação de uma *holding*. “A *holding* ficou com 67% e fomos para o IPO com cerca de 30%.”

Dois anos depois, optou-se por um programa de oferta subseqüente, quando a empresa passou a ter o seu controle difuso. “Após *follow-on*, o mercado recebeu 62% e a DASA Participações, 37%. Neste momento já estava claro que a *holding* poderia ser dissolvida. O compromisso com o mercado foi de mantê-la por pelo menos um ano para a continuidade de gestão. Em 2007, dando seqüência à idéia, dissolvemos a *holding* e a empresa passou a ter seu capital pulverizado”, relatou.

O CONTROLE DISPERSO

“Desde quando éramos apenas dois sócios, já prevíamos a necessidade tanto da abertura de capital quanto da separação dos cargos de diretor executivo e presidente do Conselho. Até o ano de 2005, no entanto, eu vivi a incompatibilidade desses dois cargos”, frisou Auriemo. Nessa época, a DASA iniciou a criação de sua estrutura de governança, hoje composta pelos conselhos de administração e fiscal, auditoria independente e comitês (*ver quadro*). Segundo Auriemo, estabeleceu-se desde o início quais eram as funções do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva, tendo em vista as demandas dos acionistas. Dentre as responsabilidades, o Conselho assegura obediência à legislação e aderência aos padrões éticos da empresa e aprova e monitora as estratégias e ações do presidente executivo, que, por sua vez, propõe a estrutura organizacional, define a estratégia, comanda a execução e valida a performance, as iniciativas estratégicas, entre outras ações.

A governança na DASA

- Conselho de Administração formado por 7 membros, sendo 4 independentes e 3 do grupo inicial.
- O diretor executivo não faz parte do Conselho.
- Possui 4 comitês de suporte ao Conselho, formado só por conselheiros: Inovação, Pessoas, Auditoria e Financeiro.
- Possui Conselho Fiscal, criado em 2008, composto por 3 membros.

• O momento de cruzar a barreira dos 50%

Depois de participar de todo processo, Auriemo é categórico: “Prefiro ser um acionista rico a um controlador pobre.” Para ele, entre 1997 e 1998, no ápice das dificuldades do laboratório, os sócios tinham a certeza de perder a empresa. A partir do questionamento de como torná-la maior que ambos e obter seu usufruto, os sócios perceberam na busca por parceiros uma saída. O próximo passo foi a dispersão do controle. Sobre essa realidade, disse: “Seguramente hoje eu tenho uma situação financeira muito melhor do que antes”.

• Como o acionista analisa a performance do conselheiro?

De acordo com Auriemo, na DASA, o Conselho é avaliado por meio da ferramenta *Balanced Scorecard*. Com ela, analisa-

se a atuação dos membros do Conselho, os processos, a relação dos conselheiros com o diretor executivo e os efeitos diretos de cada um dos comitês. “Fazemos ainda a ‘avaliação dos pares’, isto é, de cada um entre si e depois temos um *feedback* oral disso”, explicou.

• A definição da estratégia

“Eu entendo que cabe ao conselho de administração validar a estratégia apresentada pela diretoria executiva. A autoridade de propor mudança estratégica, na minha visão, é do executivo*.” A DASA hoje é responsável por 3% a 4% do mercado e, na cidade de São Paulo, por 7% a 8%.

* O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC aponta que “entre as competências do conselho de administração, deve destacar-se a definição da estratégia”. (Item 2.4.)

► Métodos extrajudiciais de solução de conflitos são discutidos em evento do IBGC

Sob a ótica de três participantes, mediação e arbitragem são alçadas como alternativa ao sistema judicial brasileiro

Em sua edição de junho organizada pelo Comitê de Capacitação, o Fórum de Debates do IBGC abordou a questão das Resoluções Alternativas de Disputas, conhecidas pela sigla em inglês ADR. Essas resoluções vêm ganhando importância em diversos países (veja quadro 1) e se mostram ainda mais pertinentes no Brasil, devido ao agravante da morosidade do Judiciário.

Coordenado por Leonardo Viegas, também coordenador do Comitê de Capacitação, o evento englobou os vários ângulos do tema. A começar pelo trabalho preventivo realizado pelas consultorias na área, o evento teve a participação de Renato Bernhoeft, fundador e presidente da Bernhoeft Consultoria Societária, presente no segmento desde 1975. Para falar de Mediação, o Fórum contou com a presença da integrante e mediadora da Câmara de Mediação da Fiesp e membro da Comissão de Mediação e Arbitragem da OAB/SP, a advogada Alessandra Fachada Bonilha. O tema Arbitragem foi abordado pelo

secretário geral do Centro de Arbitragem e Mediação da Câmara de Comércio Brasil-Canadá, o advogado Antonio Luiz Sampaio Carvalho.

*“Basta mais de um sócio para que haja diferentes interesses. De nada adianta o trabalho de instituições como o IBGC, em prol da boa governança, se ao surgirem conflitos não se tenha um método eficiente para combatê-los ou pelo menos mais eficiente do que a solução tradicional, a judicial”
(Leonardo Viegas)*

Para Bernhoeft, as grandes questões da atualidade com relação às empresas familiares são como mediar um processo de transição geracional que leva a uma pulverização acionária e como sair de uma empresa de donos para uma de sócios. O palestrante faz uma distinção entre a governança focada na empresa, a qual chama de governança visível, e a invisível, “aquela nos níveis da família e do patrimônio”. Na governança visível, explicou, “o conselheiro em situações de conflito, pode atuar como mediador, mas como árbitro jamais”.

“Por isso, deve-se acrescentar à sua capacitação o conhecimento da composição societária da empresa na qual atua.” Quanto à governança invisível, diz: “Esta deve ser alinhada internamente e aí a mediação joga um papel importante”.



divulgação IBGC

Fórum do IBGC discute métodos para evitar o moroso sistema judiciário brasileiro

8

A função desempenhada pelo consultor no processo da medição, na visão de Bernhoeft, é a de um educador. “Quando trabalho com as famílias, posiciono-me como um facilitador. Alguém que faz pensar.”

Segundo Bernhoeft, a resistência dos fundadores em se reinventar é uma das questões mais comuns nos conflitos em empresas familiares. “A relação do fundador com a empresa é visceral. E se ele não conseguir se reinventar, não abre espaço para a sucessão.” A esse respeito, faz uma distinção entre um fundador de uma sociedade unifamiliar em processo de mudança (composta por uma única família) e um de uma sociedade multifamiliar (composta por mais de uma família). Enquanto aquele está saindo de uma empresa de dono para uma de sócio, o outro pertence a uma sociedade do trabalho em processo de se transformar numa sociedade de capital. Segundo ele, dentre os conflitos típicos verificados na sucessão estão o esgotamento do modelo societário; momentos de vida diferentes dos sócios; e diferenças culturais familiares e de padrão de vida. Outro fator a criar conflitos geracionais hoje, segundo Bernhoeft, é a longevidade dos fundadores, capaz de retardar o processo de encaminhamento de sucessão. “Antes se falava em conflito de pai e filho, agora o conflito atinge três gerações.”

O PROCESSO DE MEDIAÇÃO

Antes de entrar no campo da Mediação, Alessandra Fachada Bonilha expôs alguns dados estatísticos sobre o Poder Judiciário, classificando-os de “chocantes” e concluindo: “No Judiciário infelizmente todo mundo perde.” A Justiça de São Paulo possui 17,7 milhões de processos em andamento, segundo dados do Tribunal de Justiça de São Paulo de 30 de abril deste ano, e, na primeira instância, há um congestionamento de cerca de 82% dos processos (CNJ/2006).

No ano passado, o Global Corporate Governance Forum (GCGF) e a International Finance Corporation (IFC) escolheram a Mediação como tema de sua conferência anual realizada em Sarajevo, capital da Bósnia-Herzegovina. A convite do GCGF, o evento teve a participação do IBGC, representado por Leonardo Viegas. Leia artigo no site do IBGC – link eventos/fórum2008

quadro 1

Esses dados, segundo Bonilha, demonstram a importância de se adotar outras ferramentas de trabalho, entre elas a Mediação e a Arbitragem. E adotar logo, advertiu, porque “conforme o tempo passa, a tendência é o conflito piorar”. Os números evidenciam ainda por que os métodos extrajudiciais são a melhor relação custo x benefício de que as empresas podem se valer para solucionar conflitos, avaliou. A Mediação ainda não é obrigatória, não existindo uma legislação específica, embora seja tema do Projeto de Lei 4827/98.

Na Mediação, o processo é informal, sigiloso e totalmente na oralidade. “Sua adoção é um procedimento absolutamente voluntário.” Ao se optar por esse processo, passa-se à escolha do mediador cujo nome é extraído de uma lista de profissionais da área (veja quadro 2). A primeira etapa visa fornecer esclarecimentos sobre o procedimento e as regras para um bom desempenho da Mediação e apresentar a proposta e contrato. Na abertura, é realizada a assinatura do contrato de Mediação, esclarecidas dúvidas e iniciada a exposição dos fatos pelos mediados. Entre as regras básicas está a não interrupção de quem fala.

Nas reuniões que se sucedem, esclareceu Bonilha, “trabalha-se um lado subjetivo que muitas vezes não aparece e que não aparecerá jamais numa reunião do conselho de administração, por exemplo”. O mediador tem como meta “entender o que se passa com cada uma das partes e deve demonstrar habilidade em ajudar cada parte a compreender o outro lado. Isso é treino”. Para ela, é ainda responsabilidade do mediador descobrir o que está por trás de certas posições, para, então, trabalhar os interesses das partes. “E isso exige também habilidade.” Quando as partes travam um acordo, este é transformado em um documento que necessitará de uma formatação jurídica.

A ARBITRAGEM EM PAUTA

Ao contrário da Mediação, a Arbitragem possui legislação específica, a qual inclui o seu papel na boa governança corporativa e em vários aspectos da administração do negócio. Trata-se da Lei 9.307/96, nomeada de Marco Maciel, reconhecida como constitucional somente em 2001. A Arbitragem também está consagrada no *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa* do IBGC como um dos instrumentos da boa governança.

Segundo Antonio Luiz Sampaio Carvalho, a Arbitragem no Brasil encontra-se num processo crescente de assimilação. “O grande dogma da arbitragem é a vontade das partes. Ela pode se sobrepor aos regulamentos e concede juridicionalidade aos árbitros, transformando-os em juízes de fato e de direito.”

As empresas em vias de passarem por Arbitragem recorrem às câmaras específicas, cuja função se restringe a prestar um serviço de administração do processo. Todas elas possuem o seu regulamento, sendo “importante antes de escolher uma câmara analisar o regulamento”, advertiu. De acordo com ele, algumas dessas câmaras “possuem regulamentos com inúmeros problemas de dificuldade”.

Outro fundamento importante no processo, para Carvalho, é a escolha do árbitro, uma atribuição das partes, a qual requer “muita reflexão”. “Certos árbitros mesmo sendo profissionais de reputação ilibada, de competência comprovada, enfim, com todas as qualidades, não são a pessoa mais indicada para aquele caso específico, ou por uma questão de personalidade ou por não ser um especialista no direito econômico, por exemplo”, esclareceu.

A ONDE BUSCAR UM MEDIADOR?

O Conima – Conselho Nacional das Instituições de Mediação e Arbitragem – disponibiliza uma listagem das câmaras de mediação no Brasil, com 80 entidades, sendo muitas delas dedicadas também à arbitragem, e disponibiliza ainda lista de profissionais mediadores (www.conima.org.br).

quadro 2

A confidencialidade não é obrigatória na Lei, mas os regulamentos das câmaras de arbitragem de um modo geral a consagram, informou. O advogado, ainda, fez um alerta: “A Arbitragem não se restringe às grandes empresas. Existem câmaras especializadas em arbitragem para pequenas empresas que prestam um trabalho de qualidade, entre elas o CAESP (Conselho Arbitral do Estado de São Paulo) e o TAESP (Tribunal Arbitral do Estado de São Paulo)”.

Leia também a apresentação dos participantes deste fórum no site do IBGC – www.ibgc.org.br – link eventos/fórum.

► Globalização do Mercado de Capitais e seu Impacto na Governança Corporativa é tema do 14º congresso da ICGN

A crise dos mercados financeiros e os processos de controle foram alguns dos temas discutidos no evento

Seul, a capital e a maior cidade da Coréia do Sul, foi sede neste ano do Congresso Anual da *International Corporate Governance Network* (ICGN), reunindo cerca de 400 pessoas de aproximadamente 50 países. Desse evento despontam, a cada ano, as grandes tendências da atualidade em governança corporativa a serem discutidas no mercado de capitais mundial. Fundado por investidores institucionais dos EUA, Europa e Austrália, responsáveis pela movimentação de aproximadamente US\$ 10 trilhões, a ICGN é uma das instituições internacionais com maior reconhecimento em governança corporativa.

O evento contou com a participação brasileira, especialmente de membros do IBGC, incluindo o presidente do Conselho de Administração, Mauro Rodrigues da Cunha.

Estiveram presentes no Congresso da ICGN 13 brasileiros, sendo seis membros do IBGC, dois da PREVI - Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil -, cinco da CEMIG - Companhia Energética de Minas Gerais - e um da PricewaterhouseCoopers. Desses, apenas os membros do IBGC integraram os painéis do congresso.

Para Sandra Guerra, também fundadora do Instituto e participante pela 9ª vez consecutiva do evento, em comparação às três últimas edições, considerou esta como “a melhor em termos de conteúdo programático”. Essa idéia foi compartilhada ainda por Bengt Hallqvist, fundador do IBGC com presença assídua nesse evento, tendo comparecido quase todos os anos desde 1998. Hallqvist atua como presidente do Comitê de

A VISÃO DOS PARTICIPANTES SOBRE O BRASIL DA ATUALIDADE

Foi unânime entre os representantes do IBGC o reconhecimento dos participantes do Congresso da ICGN aos progressos feitos no Brasil em governança corporativa, seja expresso em uma menção durante as palestras, seja no momento de *networking*. Sandra Guerra, porém, fez uma ressalva: “Isso tem de ser preservado com muito cuidado pelos agentes de mercado e não é uma garantia. Da mesma forma que nós construímos essa reputação, ela pode ser maculada.”

Contabilidade e Auditoria da ICGN e, em 2005, recebeu o prêmio internacional da ICGN pela sua contribuição ao desenvolvimento da boa governança corporativa (veja quadro 1).

TEMAS DE MAIOR REPERCUSSÃO

Outro freqüentador do Congresso (participou de cinco edições), o ex-presidente do Conselho de Administração do IBGC, José Guimarães Monforte, disse ter ficado impressionado com a “senioridade” dos debates. Dentre eles, citou a exposição de Ira Millstein, um dos ícones em governança corporativa.

Sempre com um posicionamento comedido quanto ao tema regulamentação, Millstein disse, durante sua exposição ter tradicionalmente uma atitude de defender as soluções de mercado, mas questionou se não seria “a hora de pensar um pouco em regulamentação, em função da vulnerabilidade observada nos mercados internacionais”.

Millstein fez essa observação quando se referia ao tema do congresso, Globalização do Mercado de Capitais e seu Impacto na Governança Corporativa, chamando a atenção para o fato de hoje as práticas do mercado financeiro irem além dos países, haja vista os problemas do setor hipotecário de crédito *subprime*, cuja crise imobiliário-financeira nos EUA repercutiu no mundo todo.

Outro assunto de importante repercussão no evento foi o *short-selling*, uma prática adotada por fundos de *hedge*, em que se realiza a venda de valores a descoberto, isto é, pede-se emprestado, vende-se e depois se compra novamente mais barato. Um dos representantes de fundos de *hedge* alertou, durante o evento, que as companhias não praticantes da boa governança são aquelas que possivelmente são as mais visadas pelo mecanismo de *short-selling*. A esse respeito o presidente do Conselho de Administração da ICGN, Peter Montagnon, argumentou: “Uma empresa governada de forma sadia consegue atravessar a selva com tranquilidade. E, quando os especuladores vierem, é mais provável que a deixem tranquila. Já os que praticam *short-selling* procuram por fraquezas e quando encontram empresas assim, atacam.”

Também o secretário geral da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), Ángel Gurría, abordou esse tema no painel de abertura, quando afirmou serem os fundos de *hedge* bem-vindos ao evento, por representarem uma maior variedade de fornecedores de capital, o que reduz o custo e promove investimento, crescimento e emprego. Mas, depois, adicionou: “Só não podemos nos enganar de que este processo não crie tensões no mercado. É preciso que se faça constantemente uma sintonia fina e se adapte os sistemas de regulamentação para acomodar esses novos mecanismos de mercado.”

Indagada sobre qual foi a posição final do congresso sobre regulamentação, Guerra frisou: “É importante ressaltar que não houve um apelo para ser mais severo e para se fortalecer a regulamentação, ao contrário, em vários momentos do congresso, constatou-se a importância de se dedicar um olhar mais atento para prever esses tipos de situações práticas, como a do *short-selling* e da crise referente ao *subprime*.” Compartilhando a mesma opinião, Monforte afirmou: “Discutiu-se se haveria a necessidade de reguladores globais para o mercado financeiro. E a

AÇÕES SIMULTÂNEAS

Em paralelo à programação do Congresso, duas premiações foram anunciadas: a primeira uma bolsa de estudo concedida pelo Alastair Ross Goobey Memorial Scholarship, instituição criada em memória a Goobey, um dos palestrantes do congresso do IBGC em 2002, na época presidente do Conselho de Administração da ICGN. O prêmio foi concedido a um instituto de empresas de Bangladesh que vem se destacando num trabalho educativo em governança. A segunda, trata-se do ICGN Award, que reconhece as pessoas que mais se destacaram em governança no mundo, tendo sido premiado em 2005 Bengt Hallqvist. Neste ano, a vencedora foi Nell Minow, editora e co-fundadora da The Corporate Library. Minow foi nomeada recentemente pela Business Week a ‘rainha da boa governança corporativa’.

quadro 1

A GOVERNANÇA NA CORÉIA DO SUL

A Coreia do Sul e outros países asiáticos têm uma situação muito diferente da brasileira, principalmente porque possuem muitos grupos empresariais com participações cruzadas. Esse processo gera muitas vezes situações de conflitos, ganhando crescente espaço na mídia. Ao mesmo tempo, tratam-se de grupos empresariais com grande sucesso. Para Mauro R. da Cunha, “se de um lado, existe uma agenda de desafios com relação às boas práticas na Coreia do Sul e em outros países asiáticos, por outro, deve-se olhar o que eles conseguiram fazer em tão pouco tempo”.

resposta para este ponto foi negativa, mas foi considerado que os agentes regulatórios locais precisam avançar nos processos de controle.”

PARTICIPAÇÃO DO IBGC NOS PAINÉIS

O presidente do Conselho de Administração do IBGC, Mauro Rodrigues da Cunha, integrou o painel Avaliação do Conselho de Administração. Segundo ele, “é uma disciplina ainda muito incipiente tanto no Brasil quanto no exterior, para qual ainda não se chegou a um consenso sobre a melhor forma de fazê-la”. Há dois anos, lembrou Cunha, o IBGC já havia percebido a importância desse tema, por isso o incluiu em um dos painéis do 7º Congresso.

A relevância do tema, para Cunha, está no fato de que “hoje os acionistas têm de votar nos membros do conselho de administração e, invariavelmente, não têm informação sobre as atuações individuais e do conselho como um todo”. Isso implica que cada vez mais haja necessidade de envolvimento dos acionistas no processo de avaliação do conselho. Cunha ainda ressaltou ter havido várias intervenções da platéia, mostrando ser generalizada a constatação de que os acionistas precisam de mais informações sobre o que acontece no conselho. “É preciso mais transparência”, frisou.

O ex-presidente da Comissão de Valores Imobiliários e ex-vice-presidente do IBGC, José Luiz Osório participou

do painel Desenvolvimento de Governança no BRIC, que contou com representantes de todos os países do bloco – Brasil, Rússia, Índia e China. Osório abordou em sua exposição o desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro a partir da reforma da Lei das S.A. e da iniciativa da Bovespa de criação do Novo Mercado, sendo ambas geradoras de um ambiente propício para novos investimentos, e apresentou os números de diversos IPOs (Oferta Pública Inicial de Ações). Outro tópico descrito por ele foi a posição dos investidores, que, no final de 2006 e 2007, “ficaram complacentes com o ocorrido em vários IPOs, verificando-se muitos *poison pills* (mecanismos de proteção da dispersão da base acionária) nos estatutos”. Osório frisou, ainda, “ser fundamental ao investidor olhar para a qualidade do seu investimento”.

O último painel do Congresso, em que se discutiu a necessidade de se estabelecer um diálogo entre os administradores e as partes interessadas, teve José Guimarães Monforte como um dos participantes. Monforte falou sobre “a importância da transparência das empresas do Novo Mercado, a partir de uma agenda para comunicação segmentada por *stakeholder*”. Segundo ele, “fazer a gestão do relacionamento com esses públicos é um elemento relevante no processo de gestão de risco”, e complementou: “A comunicação é uma via de mão dupla.”



IBGC participa da 2ª reunião dos Princípios para o Investimento Responsável

Saldo positivo das ações gera progressos dos investidores signatários quanto à responsabilidade em seus investimentos

Um dia antes do Congresso da ICGN, aconteceu também em Seul, Coreia do Sul, a segunda reunião dos signatários dos Princípios para o Investimento

Responsável (PRI), uma associação entre investidores globais e a Organização das Nações Unidas (ONU). Lançado em abril de 2006 na Bolsa de Nova York,

esse programa mundial foi criado com o objetivo de os investidores incluírem em suas decisões as variáveis ambientais, sociais e de governança corporativa.

Entre as entidades que endossam as ações dos PRI presentes na reunião, estava o IBGC, representado pelo presidente do Conselho de Administração, Mauro Rodrigues da Cunha. Segundo Cunha, “o IBGC visa com essa iniciativa apoiar uma plataforma para aumentar a percepção das pessoas em relação aos princípios de investimento”.

O contato entre IBGC e PRI remete a maio deste ano, quando o Instituto foi convidado a participar de evento sobre os Princípios, organizado pelo Banco HSBC. Na ocasião, o então coordenador do Centro de Conhecimento do IBGC, Carlos Eduardo Lessa Brandão, falou sobre a relação entre governança corporativa, sustentabilidade e a estratégia das empresas.

ATUAIS FRUTOS

Na reunião de Seul, foi feito um balanço da performance do programa e apresentado aos participantes do encontro os primeiros frutos colhidos pela associação. No último ano de atuação, o número de signatários dos PRI, entre eles fundos de pensão e companhias

de seguros, dobrou, somando, em junho de 2008, 381 investidores signatários, os quais são responsáveis pela gestão de U\$ 14 trilhões. Essas empresas, ao se associarem, passam a publicar referências sobre como integram em suas práticas o investimento responsável (*ESG - Environmental, Social and Corporate Governance*).

A pesquisa realizada pela associação sobre os desdobramentos da iniciativa apontou progresso significativo em alguns grandes investidores associados aos Princípios ao integrarem ações ambientais, sociais e de governança em seus negócios no dia-a-dia. Foi lançada também na reunião a segunda edição do *PRI Report on Progress 2008*, publicação criada com o objetivo de melhor alinhar os investidores aos objetivos mais amplos da sociedade. O documento está disponível para *download* no endereço www.unpri.org/report08.

CATEGORIAS

A iniciativa possui três categorias de associados: os investidores finais como grandes fundos de pensão; os contratados pelos investidores finais, chamados administradores de recursos; e todos aqueles que prestam serviços para as duas primeiras categorias, em geral consultorias.

▶ Mercados de capitais, governança corporativa e regulação frente às mudanças globais

Em encontro fechado, participantes discutem os novos rumos e atores para os temas propostos

Parte de uma série de encontros em diferentes países, a quarta mesa-redonda nomeada Modern Capital Markets São Paulo Roundtable – Mercado de Capitais, Governança Corporativa e Regulação, organizada no Brasil pelo IBGC em parceria com a Universidade de Yale e a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), aconteceu na segunda semana de maio na sede da BM&F Bovespa.

A escolha do País para sediar o encontro, segundo o professor associado da Yale School of Management Jonathan Koppell, explica-se pela importância do mercado de capitais nacional e pela atenção dada à governança corporativa e sua prática por parte das empresas no mercado brasileiro.

Disposto a enfatizar a necessidade de aprofundar e melhorar as práticas de governança corporativa, considerando as recentes mudanças no mercado de capitais global, o evento fechado contou com a participação de 27 convidados nacionais e internacionais. Dentre as instituições participantes estavam a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), BM&F Bovespa, Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil (PREVI), associações relacionadas aos investidores, além de companhias do setor de energia, de água e de telecomunicações.

Para compartilhar com os participantes a idéia original do projeto, Koppell explicou sobre a evolução do objetivo. “As conversas no âmbito das mesas-redondas



mudaram com o tempo. Os últimos meses sugerem que existam não apenas novos atores e relacionamentos mas também novos instrumentos. Tem ainda o fator das limitações financeiras das últimas décadas criando uma nova dinâmica e, em alguns casos, novas obrigações.”

Conforme apontou Mauro Rodrigues da Cunha, presidente do Conselho de Administração do IBGC, “há cerca de doze anos, as discussões no Brasil ocorriam no âmbito de temas básicos da governança, mas em um rápido progresso, adquiriram maior complexidade”.

As mudanças no mercado, a identificação de seus antigos e novos atores com mais poderes, com atenção aos fundos de *hedge*, *private equity*, fundos soberanos de riquezas, entre outros, e as saídas para lidar com a nova situação foram alguns dos pontos abordados durante o encontro.

Dividido em três painéis, o debate inicialmente focou os desafios enfrentados pelos executivos de empresas listadas e pelos conselheiros a partir da mudança da governança corporativa em reflexo à alteração na realidade global e se a governança estaria mal adaptada às demandas do novo ambiente. Outra questão levantada foi como as empresas devem responder à força e às exigências dos investidores.

Para Gilbeto Mifano, vice-presidente do Conselho de Administração do IBGC e presidente do Conselho da BM&F Bovespa, “não é fácil lidar com essas diferentes partes envolvidas, mas provavelmente a única forma ou, pelo menos, o primeiro passo é ser cada vez mais transparente, passando a todos os acionistas ou investidores informações a respeito da forma como a empresa esta sendo gerenciada e quais são as perspectivas para o futuro”.

Dessa relação, investidor, acionista e gestão podem suscitar questões de como lidar com objetivos de prazos diferenciados, por exemplo. O diretor de Finanças e Relações com Investidores da CEMIG, Luiz Fernando Rolla, refletiu sobre o aumento na pressão para o desempenho no curto prazo a cada trimestre. “É este tipo de consequência não é muito boa, especialmente para empresas como a em que atuo, do setor de energia, que exigem muito investimento de longo prazo, além de a maturidade desses projetos ser muito longa também.” Por outro lado, ele avalia que esse tipo de pressão pode incentivar na gerência soluções criativas, para conseguir criar um bom desempenho para a empresa, mas aponta: “Há um limite quando se deseja ser uma empresa sustentável.”

E como alinhar essas expectativas? até que ponto a gerência está alinhada com o cronograma para criação de valor aos acionistas e até que ponto ela está aberta à procura de diferentes caminhos para alcançar esse objetivo? Acrescido a esses questionamentos levantados por alguns participantes durante o debate, Gisélia da Silva, assessora do Conselho de Administração da CPFL, relatou que outro desafio representado pelos investidores para as empresas é a competição nos investimentos e para os executivos está no bom preparo dos acionistas majoritários e investidores.

O desconhecimento do tipo de investimento, se de curto ou de longo prazo, e a estratégia adotada por muitos fundos de *hedge* e o fato de terem ações em várias empresas no mesmo setor e em diferentes países foi evidenciado por Fábio Moser, o então vice-presidente de Governança e Negócios Corporativos da Brasil Telecom. “Isso demonstra nossa necessidade em pesquisar, aprender mais sobre suas estratégias. Precisamos dar estabilidade ao gestor, precisamos oferecer estabilidade à empresa, além disso acredito que precisamos aprender mais a respeito de alguns tipos de capital, alguns tipos de fundos de *hedge* ou de fundos de *private equity*.”

DUPLA RODADA

O debate se há a necessidade de modificações nas regras e diretrizes pelos governos e órgãos reguladores para acompanharem as mudanças no mercado foi o tema central do segundo painel.

Pela perspectiva global, segundo Pedro Meloni, principal advisor - América Latina e Caribe da International Finance Corporation (IFC): “Fica claro que a crise financeira global pela qual estamos passando mostra que certamente alguma coisa não vai bem nos sistemas de governança corporativa, pelo menos, das instituições financeiras do mundo. A complexidade que a inovação financeira gerou, em termos de novas estruturas, os veículos de propostas especiais, de estrutura, os produtos, tornou-se tanta que o conselho

Cunha: “Temos de fazer uma forte reflexão sobre as regras que não podem ser reforçadas de modo eqüitativo”

de administração não é capaz de entender as decisões que estão tomando, ou os riscos que estão correndo nas decisões em andamento.”

Opinião corroborada por alguns dos participantes, cuja sensação também apontou para a necessidade de haver alguma mudança estrutural em governança corporativa, caso contrário corre-se o risco de dificultar a geração de resultados.

Outro ponto debatido durante o segundo painel foi o descompasso entre mercado de capitais e regras de divulgação. “Precisamos melhorar a qualidade e quantidade. Desejamos fornecer aos investidores informações úteis e corretas”, informou Luciana Pires Dias, superintendente de Desenvolvimento de Mercado da CVM, ressaltando ainda mais duas frentes de atuação nesse aspecto: “A segunda frente é facilitar aos investidores participar nas decisões das empresas e a outra, em termos de governança corporativa, é orientação”.

Já o presidente do Conselho do IBGC ressalta a importância de haver uma “forte reflexão” sobre as

regras de divulgação. “Divulgação é ótima, mas se não for possível para todas as pessoas, por que alguns jogadores têm essa regra e outros não? Então temos de fazer uma forte reflexão sobre as regras que não podem ser reforçadas de maneira equitativa.”

Se as tendências emergentes de estruturas acionárias sugerem lacunas nas pesquisas sobre como os mercados de capitais modernos atuam e quais direções trilhar foi o tópico do terceiro painel. Avaliados pelos participantes, os desafios atuais e as constantes e rápidas mudanças na realidade dos mercados e seus atores e instrumentos foram considerados um dos motivos para se tornar mais vigilante e ter atitudes mais pró-ativas.

RESOLUÇÕES

As considerações e conteúdo debatidos durante o evento paulista e durante as mesas-redondas anteriores integrarão a agenda para conferência da OCDE sobre políticas internacionais em finanças mundiais, prevista para acontecer em Paris ainda em 2008. Encontros similares ao ocorrido em São Paulo aconteceram em Nova York, em novembro de 2007, e em Londres e Berlim, em janeiro e março deste ano.

► O olhar de uma multinacional de capital aberto e controle pulverizado

Empresa global de gerenciamento de crédito aponta o processo de governança corporativa adotado e as dificuldades inerentes ao setor

A palestra de julho do IBGC introduziu pela primeira vez na agenda temática deste ano, pautada na evolução das estruturas de propriedade no País, a questão da propriedade das empresas multinacionais. Com ampla experiência, tendo atuado tanto em empresas familiares de capital fechado quanto de capital aberto de propriedade compartilhada, o palestrante Francisco Tosta Valim Filho trabalha atualmente numa empresa global de capital pulverizado: a Experian. Nela assume o papel de conselheiro de administração da matriz e o de diretor executivo da subsidiária, a Serasa. A Experian possui 70% da subsidiária brasileira e os outros 30% pertencem aos antigos acionistas.

Segundo Valim, o modelo corporativo dessa multinacional concilia a atuação de dois conselhos

de administração: um internacional e outro nas subsidiárias. O Conselho da Serasa segue as mesmas regras da matriz, entre elas a de só terminar a reunião após cumprir todos os itens da pauta. “Isso é absolutamente fundamental para que o conselho estabeleça um fluxo de aprendizado e de informação. E comunicação é essencial nesse processo”, analisou. De acordo com Valim, o Conselho de Administração da Experian possui foco na estratégia, na aprovação de orçamento e no modelo de aquisição, reúne-se a cada dois meses, sendo auxiliado por três comitês: de Auditoria, de Remuneração e de Nomeação. A Experian está presente em mais de 65 países.

Valim atribuiu às empresas multinacionais a virtude de serem mais estruturadas em termos de relatórios,

“Pequenas variáveis culturais muitas vezes impactam de forma relevante o modo de se fazer negócio. E isso é um problema não só para a matriz como para as subsidiárias”

(Francisco Valim Filho)

controles e processos do que as nacionais, o que, para ele, também faz da comunicação um item essencial. “O conselho de administração numa multinacional com capital pulverizado tem opinião e participação efetiva no modelo de negócio.” No entanto, para o palestrante, muitas vezes, os conselheiros interagem com as empresas por meio do PowerPoint. “Esse material preparado especialmente para a reunião não implica necessariamente nas melhores práticas de governança, havendo a necessidade de se compactuar administração e acionistas num modelo comum.”

Em contrapartida, afirmou, as multinacionais possuem características particulares que impactam o seu bom desenvolvimento, como os aspectos de risco, os culturais ou de controle, os quais podem ser alinhados por meio de um conselho de administração atuante, pela regulamentação e por um sistema de remuneração gerencial. “Quando se consegue alinhar esse processo a partir do conselho de administração tudo funciona de forma eficiente”, garantiu.

Conforme Valim, a questão da remuneração de executivos envolve um modelo com as variáveis acionistas, conselho de administração, gestão executiva e nível gerencial. No que se refere ao processo regulatório, de acordo com ele, ultrapassa o aspecto da indústria, abrangendo também a ótica trabalhista, de funcionamento dos tributos, etc. A regulamentação é um fator bastante polêmico no Brasil, avaliou. “É muito difícil explicar o modelo regulatório brasileiro, por ser um sistema em permanente mutação. Evolui tanto por conta das agências reguladoras quanto do próprio Legislativo e de órgãos como, por exemplo, o Ministério Público e o Procon [Programa de Orientação e Proteção ao Consumidor], responsáveis por criar a regulamentação.”

MATRIZ VERSUS FILIAIS

Entre as dificuldades inerentes às empresas multinacionais citadas por Valim, encontram-se os aspectos de risco. “Investimentos de capital são muito mais detalhados, avaliados e questionados quando se tem a percepção de risco diferenciada. E numa empresa de controle pulverizado isso é exponencializado.”

Segundo ele, foi assim no caso da Serasa, porque a “matriz não entende bem todas as nuances do processo, tampouco as

dificuldades regulatórias e jurídicas”. Outro fator impactante é a dupla concorrência: mundial e local. “É muito fácil explicar sobre os concorrentes mundiais porque as lógicas são parecidas, ao passo que os locais operam com regras muito diferentes, adequadas à cultura da região.” Valim chamou à atenção para o fato de entender, quantificar e estabelecer os parâmetros para a tomada de risco ser fundamental, sendo esse o principal motivo das organizações multinacionais estarem bem estruturadas em termos de relatórios, controles e processos.

“Pequenas variáveis culturais muitas vezes impactam de forma relevante o modo de se fazer negócio. E isso é um problema não só para a matriz como para as subsidiárias. Estas últimas possuem práticas e políticas locais, as quais variam na forma como elas são entendidas e explicitadas, o que acaba causando muitos conflitos”, esclareceu. Quanto a esse item, Valim é taxativo: “Os conflitos culturais precisam ser administrados. Eles não se administram sozinhos.”

Em relação ao controle, ressaltou que, apesar de “haver uma transição para um modelo contábil mais universalizado”, fazendo referência ao International Financial Reporting Standards (IFRS), agora o dilema é “como pagar os tributos” depois de reportado. “Conciliar os modelos contábeis é fundamental e isso exige mão-de-obra muito especializada para garantir que estejam mais ou menos harmonizados”.

COMO ALINHAR OS MODELOS DE GOVERNANÇA

Valim aponta para a importância de se entender a diferença entre estratégia global e estratégia local, mas avalia como difícil uma empresa conseguir ter uma única estratégia global. “São raras as exceções nas quais isso é verdadeiro. Talvez o Google seja um exemplo, porque o modelo é muito universalizado. Mas mesmo assim existem peculiaridades no mercado local que não podem ser replicadas no global.” Para Valim, as empresas, quando passam por essa situação de global versus local, “precisam saber a diferença de um e de outro e entender quantos graus de liberdade serão atribuídos ao local, por conta do desejo de ser global”.

Quanto à transparência, avaliou, “nunca se pode

empregar os termos 'meio', 'mais ou menos' ou 'não sei'. Só existe 'sim' ou 'não'. Qualquer coisa diferente disso, não funciona". Já ao modelo de auditoria interna e externa espera-se pelo efetivo trabalho, pela eficácia e pela dimensão adequada, "o que implica na exigência de muitas pessoas envolvidas no processo".

ADESÃO ÀS MELHORES PRÁTICAS NO RELACIONAMENTO 'MATRIZ X SUBSIDIÁRIA'

As subsidiárias suecas no Brasil estão, em média, mais satisfeitas com o relacionamento 'matriz x subsidiária' do que a própria multinacional. Este é um dos resultados preliminares do estudo *Governança corporativa em subsidiárias suecas no Brasil*, realizado pela pesquisadora Agneta Nielsen, em 2007, com o apoio do IBGC e do Swedish Trade Council (STC).

A fim de conhecer a correlação entre adesão às melhores práticas de governança corporativa e a satisfação percebida no relacionamento matriz x subsidiária, a pesquisadora coletou informações com 16 pares matriz/subsidiária – 9% do total de 180 empresas suecas identificadas no Brasil.

Dentre os resultados obtidos, o grau de adesão ao código do IBGC nas subsidiárias variou entre 14% e 76%, podendo depender do tamanho da matriz. Observou-se também que um representante local no conselho da subsidiária ou gerentes tanto na matriz ou na subsidiária com profundo conhecimento do Brasil é essencial para se conseguir um entendimento do ambiente de negócios e cultural do País e melhorar a comunicação. Já o contrário – conhecer o ambiente de negócios da matriz – não é tão importante. Outro dado identificado foi a baixa correlação entre a adesão ao código e a satisfação percebida na comunicação entre os pares, indicando que outros fatores podem ser mais importantes, como o bom relacionamento entre indivíduos e o grau de preparo da organização para mudanças.

Esta pesquisa representa o terceiro estudo realizado sobre governança em subsidiárias com o apoio do IBGC, e a segunda com enfoque nas empresas suecas. Atualmente, o Centro de Conhecimento do Instituto desenvolve projeto para compilar os resultados de ambas as pesquisas.

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

■ CAPÍTULO PARANÁ

Av. Cândido de Abreu, 660 - sala 1602 – Curitiba-PR
tel.: (41) 3022 5035 – 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

■ CAPÍTULO RIO – ibgcrlj@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

André Coutinho, Eliane Lustosa 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

Projeto gráfico e diagramação: Confraria Visuale Agência de Publicidade e Comunicação - miriam@confrariavisuale.com.br

ASSOCIADOS PATROCINADORES

Compromisso com a Governança Corporativa

 ABN-AMRO Asset Management

 BANCO DO BRASIL

 Banrisul

 BM&F BOVESPA
A Nova Bolsa

 Bradesco

 Brasil Telecom

 CCR

 CPFL
ENERGIA

 edp
energias do brasil

 JHSF

 Itaú

 Light

 natura
bem estar bem

 Nona Caixa
O banco do coração de São Paulo

 O Boticário®

 BR
PETRÓLEO BRASILEIRO S.A.
PETROBRAS

 PETROS

 POSITIVO
INFORMATICA

 sabesp

 SUZANO

 UNIBANCO

APOIO

 PRAGMA

 PRICEWATERHOUSECOOPERS

 RAZÃO