

2014

IBGC em FOCO

Edição Especial

Nº 71 - Dezembro
Publicação Trimestral do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa



15º Congresso IBGC de Governança Corporativa

Com o tema “Governança que cria valor: Um processo em evolução”, IBGC reúne mais de 600 participantes em 9 plenárias e 9 trilhas temáticas.





Histórias para criar valor

O 15º Congresso IBGC de Governança Corporativa mostrou-se especial. Foi nesta edição que anunciamos, por meio de um resgate de nossas principais ações, o início da comemoração dos 20 anos do IBGC, a completar em novembro de 2015. Para emocionar e nos comprometer com a história da Governança e do Instituto ainda mais!

Foi nesta edição também, que junto a mais de 600 participantes, entre congressistas, palestrantes, moderadores e jornalistas, vimos com força os questionamentos e ideias de mudanças aflorarem. Destaco a palestra de Lynn Stout simbolizando a reflexão sobre criação de valor e a tentativa de desfazer o dogma da maximização do valor ao acionista. Debate que notamos com grande aceitação e repercussão ao longo das 9 plenárias e 9 painéis temáticos, sendo citado em alguns momentos por outros palestrantes.

As provocações a certos *status quo* da Governança ocorreram ainda quando discutimos a obrigatoriedade dos resultados trimestrais e a visão de curto prazo de alguns acionistas presentes em bases acionárias diversificadas.

A diversificação deu-se também nos assuntos tratados, tendo como base a criação de valor pela Governança, e por isso transversal à realidade das empresas de capital aberto, fechado, em especial as familiares, e outras organizações, a exemplo das cooperativas, 3º setor e saúde.

Buscando atingir esse valor, discutimos o aprimoramento e fortalecimento do conselho, seja por meio do direcionamento estratégico e da tomada de decisão de modo eficaz, seja pela atenção à gestão de talentos, ao relato integrado e ao auxílio da secretaria de Governança no cotidiano de suas ações. Práticas fundamentais se alicerçadas nos valores e princípios, para os quais trouxemos três casos a exemplificar a teoria na prática.

Avançamos a discussão também na realidade das empresas de capital misto e do Estado brasileiro. Como anda a Governança nesses ambientes? Relembre o que nossos palestrantes evidenciaram ao longo dessa edição do IBGC em Foco - Especial do Congresso, elaborado para manter a chama do debate acesa. Trabalho que o IBGC vem promovendo nesses 19, quase 20 anos de história.

Heloisa Belotti Bedicks
Superintendente-geral do IBGC



IBGC anuncia os vencedores Prêmio IBGC Itaú – Academia e Imprensa

Durante o primeiro dia do Congresso, o Instituto divulgou os três primeiros colocados do Prêmio IBGC Itaú Academia e Imprensa. Foram ao todo 55 e 143 trabalhos acadêmicos e jornalísticos inscritos, respectivamente, 7% e 96% acima da edição 2013.

Confira os nomes dos acadêmicos vencedores desta edição do Congresso:

1. “Mecanismos de Alavancagem do Poder de Voto, Efetividade do Conselho de Administração e o Desempenho Financeiro das Empresas Brasileiras”, de Lélis Pedro de Andrade (IFMG), Aureliano Angel Bressan (UFMG) e Robert Aldo Iquiapaza (UFMG)
2. “Participação das mulheres em cargos de alta gestão no Brasil: relações de gênero, direito e governança corporativa”, de Alexandre Di Miceli da Silveira (USP), Angela Rita Franco Donaggio (Direito GV), Ligia Pinto Sica (Direito GV) e Luciana Ramos (Direito GV)
3. “Estrutura de Propriedade e Qualidade da Governança Corporativa: Uma Análise da Empresa Brasileira”, de Isac de Freitas Brandão (UFC) e Vicente Lima Crisóstomo (UFC)

Confira os nomes dos jornalistas vencedores desta edição do Congresso:

1. “5 erros dos conselhos” - HSM Management – Adriana Salles Gomes e Sandra Regina da Silva
2. “Investidor de longo prazo é alvo do relato integrado” - Valor Econômico – Fernando Torres

3. “Vigilância Reforçada” - Revista Capital Aberto – Cristine Prestes e “Celebrando a Governança” - Revista Celebrando a Governança - Juliana Colombo

Os trabalhos podem ser acessados em:
<http://goo.gl/sct68z>

IBGC lança o livro Governança Corporativa e Criação de Valor

Obra lançada no 15ª Congresso fala da evolução da Governança ao longo dos últimos 20 anos

Indo de acordo com o tema central do 15º Congresso, que foi trabalhado ao longo de todo o ano de 2014 nos cursos e eventos promovidos pelo IBGC, o Instituto lançou o livro “Governança Corporativa que Cria Valor: Um Processo em Evolução”. A obra aborda as grandes e profundas mudanças ocorridas no cenário da Governança

ao longo dos últimos 20 anos e também busca refletir sobre as evoluções e oportunidades de avanços desse período.

Para ter acesso ao livro acesse:
<http://goo.gl/99A6Ih>



ABERTURA DO CONGRESSO

15º Congresso do IBGC fala sobre Governança Corporativa que Cria Valor

Expectativas e pressões, tanto internas como externas, pautam os desafios atuais e futuros da Governança nas organizações

Após os diversos escândalos corporativos ao longo dos anos 2000 e a crise financeira internacional, em 2008, o mercado e seus agentes passaram a questionar a validade da Governança Corporativa e suas boas práticas. O que teria acontecido para se testemunhar um conjunto de fatos históricos a fazer tal questionamento?

Essa é uma das perguntas que o 15º Congresso do IBGC buscou responder com seus 18 painéis e 54 palestrantes. Realizado nos dias 13 e 14 de outubro, em São Paulo, o evento trouxe como tema “Governança Corporativa que Cria Valor: Um Processo em Evolução”. Sandra Guerra, presidente do Conselho de Administração do Instituto, realizou a abertura do evento e explorou a necessidade das organizações praticarem a real Governança.

“Um novo olhar sobre Governança é o que nós propomos para este Congresso. É a Governança que cria valor externo, na medida em que traz um ambiente de confiança, que melhora a precificação as empresas listadas em bolsa de valores. Ou ainda para as empresas

fechadas, permitindo-lhes maior acesso ao crédito. Com maior transparência e tratamento justo, são favoráveis também as condições para fusões e aquisições”, iniciou.

Voltando-se para a gestão, Guerra ainda falou sobre o valor interno que pode ser adquirido com a implementação das boas práticas de Governança. “Elas facilitam o aperfeiçoamento da gestão, os processos de tomada de decisão e o encaminhamento dos processos de sucessão. Além de inibir o abuso de poder e minimizar os erros estratégicos e a destruição de valor, gerados muitas vezes dos conflitos de interesse”, concluiu.

Após a fala da presidente do Conselho, foi exibido um vídeo gravado com exclusividade para o IBGC pelo Príncipe de Gales. Nele, sua alteza real fala sobre a mudança da visão de negócios a fim de preservar os recursos naturais e gerar uma economia sustentável. O vídeo estará disponível até o dia 13 de janeiro neste endereço: <http://goo.gl/CZhY6z>

1ª Sessão - A evolução da teoria sobre criação de valor através de boas práticas de Governança Corporativa ■ ■ ■

Palestrantes refletem sobre o foco excessivo do valor ao acionista ao longo dos últimos 20 anos e as novas demandas

Com as perguntas de o que vem a ser criação de valor na Governança e para quem, a moderadora do primeiro painel e editora executiva da Capital Aberto, Simone de Azevedo, dá o tom do debate inicial do 15º Congresso IBGC de Governança Corporativa.

Para o sócio-fundador da Direzione Consultoria Empresarial, Alexandre Di Miceli, o objetivo maior da Governança, o de “fazer com que as companhias sejam transparentes, meritocráticas e sustentáveis de forma a contribuir significativamente para uma sociedade melhor”, não está sendo alcançado e este é um momento oportuno para se refletir sobre o assunto.

Ele sinaliza que a discussão está em movimento nos EUA há 30 anos, enquanto no Brasil, 20 anos, sendo tema-chave na agenda dos administradores, reguladores, acadêmicos e mídia ainda mais em um contexto de turbulências. Como exemplo citou falta de transparência, má análise de riscos, remuneração distorcida, corrupção e problemas trabalhistas e ambientais. “No Brasil, diversas empresas listadas apresentaram falhas substanciais de Governança. Os casos mostram que para diversas empresas a adoção da Governança tem sido utilizada bem mais como uma ferramenta de marketing do que uma nova abordagem baseada em princípios sólidos”, afirma ele.

Como consequência, nota-se uma deterioração da percepção nos líderes empresariais, em que apenas 18% dos entrevistados confiam que eles falam a verdade e tomam decisões éticas. O problema, segundo Di Miceli, está no foco excessivo para criar valor ao acionista. Para explicar, ele fez digressão sobre os marcos da construção do que chamou de dogma da maximização aos acionistas.

Na prática, segundo Di Miceli, isso tem levado a limitações a serem consideradas, como “muitos executivos e acionistas não estão preocupados com longo prazo; o conceito de criação de valor se converteu numa busca frenética pelo resultado de curto prazo; e no caso de muitas empresas listadas, reduziu-se à maximização do preço das ações e a um processo crescente de ‘financeirização’ das companhias”.

“Em nenhum momento acrescentamos tanto em valor, serviços e expansão em tão pouco tempo. Isso tem de ser levado em conta. É de fato outro mundo”

José Paschoal Rossetti

“Na medida em que fazem a qualquer custo, as companhias podem pressionar e sacrificar outras partes interessadas, bem como os interesses das gerações futuras, incluindo acionistas futuros”, avaliou. Di Miceli reforça que as empresas devem sim proporcionar retorno aos acionistas, captar recursos e se manter competitiva. No entanto, os administradores devem ser orientados a ter perspectiva ampliada, sendo aí a grande transformação.

Evolução global

O também palestrante, professor do IBGC e pesquisador da Fundação Dom Cabral, José Paschoal Rossetti, complementou Di Miceli e chamou a atenção para as mudanças vividas e aos anos de revolução em termos geopolíticos, econômicos e tecnológicos pós-1990. “A cortina de ferro deixou de existir, passamos a ter um mundo quase único, embora com suas diferenças”. Rossetti lembrou que naquela década, eram 23 mil companhias abertas no mundo, passando neste ano para 45 mil. Esse número crescente, porém, deve-se em especial às empresas asiáticas.

“Entramos o século XXI com produto mundial bruto de 31 trilhões de dólares, no ano passado atingimos 74,9 trilhões de dólares. Em nenhum momento acrescentamos tanto em valor, serviços e expansão em tão pouco tempo. Isso tem de ser levado em conta. É de fato outro mundo.”

Outro aspecto a considerar, observou Rossetti, está no foco dado aos estudos da Governança. “Não vamos esquecer que a Governança nasceu fora das empresas, foi assim com o relatório de Cadbury, o ativismo pioneiro de Robert Monks e a primeira versão dos Princípios da OCDE. Só que ao mesmo tempo, nos anos 1990, tivemos as pressões internas das empresas.”

Rossetti detalhou os avanços no debate da Governança, destacando temas ligados à raiz - a exemplo do conflito de interesse, transações entre partes relacionadas e conflito de agência - e aos novos tópicos, como *compliance*, resiliência, legado e cultura organizacional. Ele apontou ainda os fatores determinantes da evolução da Governança no ambiente macro de negócios e do mundo corporativo, bem como as mudanças na amplitude dos sistemas de Governança, no foco dos olhares, nos ativos estratégicos da Governança e nos propósitos centrais das companhias.

O novo cenário trouxe, de acordo com Rossetti, novos desafios que transitaram das heranças às grandes mudanças. Assiste-se agora a convergências das boas práticas e benchmarks de alcance global, à evolução dos propósitos,

conciliando múltiplos interesses e buscando equilíbrio entre resultados de curto e longo prazo e à visão, missão, valores e cultura, tendo o comprometimento das lideranças.

Os desafios chegaram também ao padrão dos conselhos de administração, sendo agora exigido excelência no desempenho, atuação estratégica, tornando-os órgãos indispensáveis.

Para Rossetti, isso sinaliza uma evolução histórica. “A criação de valor provém de sistema de Governança competente para alinhar a estratégia das companhias a um ambiente de negócios sem precedentes em dimensões, oportunidades e desafio, mas não se pereniza sem atenção equivalente a valores morais e a demandas legítimas de todas as partes atingidas por suas deliberações e iniciativas.”

2ª Sessão - O mito do valor para o acionista ■ ■ ■

Professora norte-americana reflete sobre as consequências do dogma e propõe alternativas

Como portadora de más notícias das sociedades anônimas dos EUA, a professora da Cornell Law School, Lynn Stout, discursou no segundo painel do 15º Congresso IBGC de Governança Corporativa sobre o mito do valor ao acionista a fim de evitar que as companhias nacionais tenham o mesmo destino das norte-americanas.

Stout sinalizou redução drástica no número de listadas em seu país, passando de 9 mil para 4 mil. “Se fossemos uma espécie, estaríamos ameaçados de extinção.” Para ela, isso se soma a outros pontos preocupantes, a exemplo do desaparecimento das grandes empresas, que décadas atrás ficavam no índice Forbes por 60 anos, enquanto hoje permanecem por 15 anos, bem como a redução do tempo de permanência de investimento nos últimos 25 anos. “Também temos infinitos exemplos de problemas, como a crise financeira de 2008, problemas com derivativos e desastres ambientais, a exemplo da BP”, exemplificou focada somente nos acionistas sem considerar as questões envolvendo os outros públicos.

As causas não estariam nas más pessoas e sim nas más ideias empenhadas pelas empresas. “Isso que chamo de ideologia de criação de valor ao acionista”. Nesse sentido, Stout assinalou algumas das premissas que estariam equivocadas, como as empresas terem

foco no preço das ações e de que a melhor forma de mensurar é por meio desse instrumento.

A ascensão dessa ideologia produziu duas consequências, segundo Stout, sendo uma delas relevante também ao Brasil. A primeira está no ativista-acionista, liderados por fundos de hedge que ficam com ações por menos de dois anos e, portanto, com visão de curto prazo. Sob o contra-argumento de que eles melhoram a Governança da empresa investida, ela relatou que, em geral, os fundos tendem a constranger o conselho de administração e a fazer campanhas para pressionar a aprovação de pagamento de dividendos.

Mostrando-se não contrária a investidores e sim ao pensamento de curto prazo, Stout assinalou a existência de outras classes de investidores, como os institucionais. “É mais positivo. Alguns fazem campanha para o social e clima, mas também podem ter agenda oculta.”

Esta primeira implicação, referente ao ativista-acionista, entretanto, não se mostra comum no cenário nacional, já que grande parte das empresas brasileiras possui controle definido e é de capital fechado. Nesse sentido, para ela, “as fechadas normalmente têm maior responsabilidade social e cuidam melhor dos funcionários do que as abertas que estão suscetíveis a maiores influências externas”.



Lynn Stout: “O dever do agente não é somente com o principal, mas com a entidade corporativa”

A segunda consequência do dogma está na visão de que retorno ao acionista é uma boa prática de Governança. A origem estaria na “indústria da Governança”, que se voltava para indicar regras comuns a diferentes companhias com o propósito de melhorias. “E uma das [regras] mais disseminadas é a que liga o desempenho da empresa ao de retorno ao acionista. Isso foi catastrófico.”

“Essa noção do simples valor ao acionista não tem comprovação. Podemos avaliar o que acontece nos EUA e Inglaterra. Houve inúmeros estudos que tentaram provar o que chamamos de boas práticas – maioria de conselheiros independentes, uma ação, um voto –, mas não há resultados empíricos que isso é sinal de boa Governança”, observou ela, que se apresentou como representante de uma minoria crescente de líderes que acredita que a crença do valor para o acionista está produzindo péssimos resultados.

Verdadeiros donos

Uma questão básica está na questão legal para a qual Stout chamou a atenção. “As empresas anônimas são uma entidade jurídica, então donas de si mesmas e não os acionistas. Nas empresas com controlador, ele tem enorme poder, mas também deve obedecer ao dever de diligência e outras responsabilidades.” Nesse sentido, apontou que o acionista não pode ser considerado o requerente residual e sim a própria empresa.

Assinalou também que os termos Principal e Agente, em que se define o primeiro como acionista e o segundo, administrador, dentro da Teoria de Agência, são abstratos e incorretos legalmente. “O agente não tem de fazer o que os acionistas dizem para fazer. O dever do agente não é somente com o principal, mas com a entidade corporativa”.

Para os que gerenciam atuar sob esse mantra de criação de valor ao acionista não é um benefício, disse. “Quem está no negócio pode ter uma visão crítica melhor. Comparado à teoria, o mais sábio é utilizar as ideias que funcionaram.” Para ela, o preocupante são as ideias da moda sem respaldo empírico.

Como alternativa ao atual dogma, Stout indicou incentivar a transparência aos *stakeholders* externos e internos e a não condicionar a remuneração dos executivos ao desempenho das ações. “A informação deve ser cada vez mais completa e confiável e deve-se usar outro critério além da performance”, ilustrou ela que recomenda aos conselheiros recuperar seu poder discricionário. “Para mim, há um entendimento maior que os conselheiros têm uma posição única e precisamos confiar na sua honra e retidão. A chave é selecionar profissionais da mais alta integridade e não criar tentações”, sintetizou Stout.

3ª Sessão - Direcionamento estratégico na pauta do conselho ■ ■ ■

Palestrantes abordam a importância da visão de longo prazo no pensamento estratégico dos negócios

Incumbido da responsabilidade de discutir e aprovar o desenvolvimento da estratégia de uma organização e monitorar sua implementação por parte da gestão, o conselho de administração necessita dominar assuntos relacionados à empresa como a sociedade na qual está inserida, peculiaridades do segmento em que atua, tendências, riscos

e da administração em geral. Munidos destas informações, os conselheiros podem manter discussões positivas em suas reuniões e ajudar a organização a aumentar o seu valor. Para debater o assunto, foram convidados Thilo Mannhardt, diretor-presidente do Grupo Ultra, e Carlos Julio, empresário, palestrante, professor e autor.

Para Mannhardt, o grande obstáculo para a criação da estratégia de uma organização ainda é a quantidade insuficiente de diálogo entre os diferentes órgãos da Governança. “Temos a necessidade de conciliar a intenção de perenizar uma empresa e, do outro lado, criar as pontes necessárias para o interesse dos acionistas”. Nesse contexto, ele ressaltou que o papel do conselho é fundamental, já que deve conciliar as necessidades de curto prazo com a visão de longo prazo.

Tendo também atuado como consultor, Mannhardt expôs ter aprendido que “não existe uma forma correta de fazer o entendimento entre acionistas, conselho e executivo. Tudo depende da cultura da empresa, dos diferentes papéis atribuídos e valores que regem a organização. O fundamental é entender um bom funcionamento por meio de um diálogo construtivo, que busque o alinhamento de interesses”.

Contudo, o executivo do Grupo Ultra disse não acreditar que o conselho deva “ir à prancheta” e desenhar a estratégia de uma empresa. “Este é um sistema de delegação e papel do executivo. Entretanto, cabe ao conselho acompanhar a estratégia de perto. Para isso, é necessária habilidade de ambos os lados, tanto do executivo quanto do conselho, para se criar pontes formais e informais, que gerarão um alinhamento”, explicou.

Como no exemplo citado, a estratégia do Grupo Ultra está nas mãos dos executivos da organização. “O nosso conselho garante que a estratégia se case com as crenças e cultura da companhia e que reflita as aspirações expressas pelos acionistas. E faz isso através da escolha de pessoas as quais atribui as responsabilidades da realização da estratégia. Os executivos devem liderar a concepção e o desenho da estratégia de acordo com a visão e a intenção expressada pelos acionistas e conselho”.

Gestão X Estratégia

Atuante em cinco conselhos de administração, Carlos Julio afirmou que um dos principais entraves à estratégia é o fato de os conselheiros gastarem muito tempo com questões operacionais em suas reuniões. “Se os comitês não forem regrados e desenhados para assessorar o conselho em suas decisões, eles acabam interferindo no dia a dia da operação da companhia”, alertou. Outro ponto destacado foi a falta de diversidade, muitas vezes encontrada nos conselhos.

“Sem medo de errar, afirmou que 2/3 dos membros de conselho são financeiros. Sendo assim, como vamos dar um direcionamento estratégico de mercado, de inovação, se temos uma predominância de determinada competência? É claro que o viés do conselheiro é examinar os números da companhia, mas eu tenho visto um investimento muito grande de tempo dos conselheiros em diminuir despesas comerciais, fixas de pagamento, deixando muitas vezes a estratégia de lado”, comentou.

Uma saída para o alinhamento correto das atividades seria, no ponto de vista dele, a avaliação do conselho de administração. “Eu acho que o conselho precisa ser avaliado e não é uma questão de qualificar como bom ou ruim. Às vezes, é a pessoa certa no conselho errado e ajustes precisam ser feitos de maneira profissional”, observou.

Já para Mannhardt, a avaliação do conselho deve ser bem diferente da avaliação da gestão. “São necessários frequentes diálogos para entender o momento da empresa, sua necessidade estratégica, e qual é funcionamento eficaz do conselho e as expectativas dos acionistas”, afirmou o conselheiro, que concluiu: “Todas as coisas têm seu tempo. Eu vi situações em que se apressou a tomada de decisões e depois se teve de corrigir”.

4ª Sessão - Gestão de Talentos e Sucessão ■ ■ ■

Palestrantes apresentam casos práticos sobre o tema

“A gente acredita em uma coisa muito simples, que é o respeito”. Assim começou a fala de Marcio Fernandes, presidente da Elektro, que abriu o quarto painel do 15º Congresso IBGC, com o tema Gestão de Talentos e Sucessão. A organização foi considerada pela Revista Época a Melhor Empresa para Trabalhar no Brasil em 2014 e em 2013. O diretor-presidente assumiu

o cargo na organização em 2011, em uma sucessão considerada “nada fácil” por ele.

“Meu anterior, Carlos Ferreira, fez um trabalho incrível que chamamos de a ‘primeira revolução industrial dentro do setor elétrico brasileiro’. Ele fez com que pessoas de 50 anos que iam embora



Fernandes e Olsen contam suas experiências e falam da necessidade de se discutir mais sobre o tema nos colegiados

porque não tinham mais força física para o trabalho, pudessem trabalhar até os 65 anos, com segurança. Eu fiquei com o que sobrou, que era fazer a revolução de pessoas”, explicou.

Ao assumir, Fernandes iniciou um debate profundo com a diretoria para definir qual seria o posicionamento da organização na gestão de seus funcionários e quais as metas teriam de ser atingidas na satisfação dos clientes. “Considero que estamos superando esses desafios. Temos cidades na nossa área de concessão com 99% de satisfação dos clientes, mesmo com o aumento de 38% na conta, anunciado em agosto. Ou seja, nós fazemos eficiência e tudo isso vira repasse na tarifa”, explicou.

Para ele, o índice de 98,3% de aprovação dos funcionários da Elektro vem do diálogo. “Fazer inovação não é simplesmente criar novas tecnologias, é fazer com que pessoas que ainda não encontraram seu limite possam oferecer um pouco mais”.

Com uma longa carreira no Grupo Tigre, Francisco Amaury Olsen, hoje atuante como conselheiro e sócio proprietário da Olsen Consultoria, contou como foi sua ascensão dentro da organização e como era acumular os cargos de presidente e diretor de Recursos Humanos. “Fui convidado na época pelo fundador da empresa para ser diretor industrial, quando cheguei na fábrica vi que tinham muitos níveis hierárquicos, os gerentes não saíam de suas salas para falar com funcionários e a comida do refeitório era péssima. Cheguei à conclusão de que eu tinha de fazer diferente e iniciei uma renovação no conceito de gestão da fábrica e das pessoas”, iniciou.

Segundo Olsen, logo depois o presidente faleceu e iniciou-se um processo de sucessão conturbado, que acabou o selecionando para o cargo, que exerceu por 16 anos. “Eu passei a treinar os gestores para que eles fizessem o mesmo processo com seus funcionários, me envolvi diretamente durante todo o tempo. Eu tinha a cultura da família, da empresa e consegui me impor com o tempo e levar Tigre para o ranking de Melhores Empresas para Trabalhar”, contou.

O executivo disse ainda que pôde participar diretamente da estratégia da empresa e ajudar a desenvolver o processo de globalização. “Consegui uma equipe para pensar global e agir local”, disse o palestrante, que continuou: “Não tem um pacote certo para as empresas, cada uma tem seu jeito de ser. Se o RH não entender esta peculiaridade, não desenvolverá as pessoas e a empresa”.

Fim da hora extra

Uma das ações mais comentadas da Elektro é a cultura contra horas extras promovida pela organização, que desliga todas as luzes às 18h. “Eu percebi que em muitas áreas os funcionários tentavam uma sucessão pela quantidade de horas extras. Então, conversamos com a diretoria e decidimos bloquear os computadores às 17h. A urgência quem faz somos nós mesmos”, afirmou Fernandes.

Segundo o presidente, os funcionários que desejam ter acesso aos computadores depois deste horário devem pedir o desbloqueio das máquinas e, a quantidade de pedidos serve para contrapor o planejamento das áreas. “Áreas que capricham mais no planejamento têm menos urgências e conseguem sair às 17h com mais frequência”, explicou.

O mesmo funciona para os eletricitistas que trabalham em campo, que podem fazer no máximo 2 horas extras, de acordo com a Lei. “A gente reduziu as horas extras de forma que representa um *headcount* de 500 pessoas. Solicitação de hora extra agora é só por emergência, como um religamento de energia em uma indústria, por exemplo”.

Sucessão

Atuante como conselheiro de administração e consultor, Olsen afirmou que praticamente todas as organizações sofrem com o “drama da sucessão”. Para ilustrar seu comentário, o palestrante citou alguns casos vividos por ele, como em uma empresa localizada nos Estados Unidos onde o presidente faleceu recentemente sem deixar um substituto. “Um dos filhos não trabalha, o outro não tem a competência necessária e a filha mais nova não está pronta. O processo sucessório externo está instalado”, contou.

Já em uma empresa brasileira viu-se a necessidade de substituir o diretor-presidente, mas o sucessor não estava pronto para assumir a posição. Com isso, o conselho de administração esperou pacientemente por dois anos, até que estivesse preparado para o cargo. “A gente percebe que os conselhos de uma maneira geral discutem pouco pessoas. Então, em cada conselho que estou lembro de tempos em tempos sobre Governança, estratégia e, claro, pessoas”, concluiu.

5ª Sessão - A tomada de decisão no conselho ■ ■ ■

Questões estruturais de Governança são apontadas como essenciais para colegiados eficazes pelos conselheiros da BM&FBovespa, Suzano e WEG

Palestrantes do penúltimo painel do primeiro dia do 15º Congresso listaram pontos e práticas relevantes que contribuem para a tomada de decisão no conselho de administração (CA). Para falar sobre o tema, foram convidados o executivo da Prada Administradora de Recursos e presidente do CA da BM&FBovespa, Pedro Parente, o presidente do CA, WEG S.A., Décio Silva, e o vice-presidente executivo da Suzano Holding e vice-presidente do Conselho da Suzano Papel e Celulose S.A., Claudio Sonder.

Com a premissa de que cada empresa é diferente entre si, mesmo sendo de mesma natureza em relação a seu capital, Parente avaliou que “o processo de decisão depende muito do grau de institucionalização”. “Já ouvi muito sobre profissionalização da gestão de empresas familiares, mas acho que mais relevante é a institucionalização, o respeito às regras do jogo”, refletiu.

Nesse sentido, apontou que a escolha do principal executivo é a decisão mais relevante do colegiado, assim como o cuidado com a gestão de pessoas quanto à sucessão e retenção de talentos no primeiro nível da diretoria. “Se o papel do conselho é a escolha do diretor-presidente, a avaliação dele é fundamental.”

Ingredientes necessários

Cada um dos palestrantes apresentou uma lista de tópicos importantes ao conselho que em comum trazem questões não só ligadas a monitoramento, a exemplo da importância de se avaliar conselho, seus integrantes e o principal executivo, como também questões práticas relacionadas ao próprio ritual de decisões, sendo citados a importância da distribuição prévia do material do conselho e o cumprimento da agenda de temas na reunião.

“O processo decisório é rico se a decisão é tomada ali na reunião e não em pequeno grupo, na preparação”

Décio Silva

“É comum se perder na aprovação burocrática em detrimento de discussões mais aprofundadas e relevantes, momento em que é possível ver o conselho em seu pleno potencial e quando todos os conselheiros podem aportar seu conhecimento”, disse Parente. Segundo Sonder, “deve-se fazer com que haja a discussão de itens entre rotineiros (50%) e estratégicos e fora da rotina (50%) para evitar que sejam somente apresentações de números e PowerPoint. Quanto menos, mais frutífera a discussão”.

Outro fator prático considerado fundamental refere-se à quantidade de reuniões anuais e de membros. “Tenho dúvidas sobre o fato de o conselho ser efetivo quando realizada 3 a 4 reuniões por ano. Acho que se for efetivo tem de estar próximo da realidade da empresa”, explicou Parente.

Sobre a dinâmica das reuniões, Silva ressaltou que os integrantes do colegiado devem considerar tempo para “falar, ouvir, mudar ou manter posição” e, para isso ocorrer, “sete conselheiros é um número ótimo, claro que depende da complexidade da companhia. Com mais de 11 membros vira uma assembleia e não um processo de debate”.

Na construção de um conselho eficaz, Silva advertiu sobre a necessidade de se considerar o perfil dos membros. “Duas coisas que olho, primeiro a de cobrir lacunas estratégicas. E a segunda, são pessoas que têm independência e que vão confrontar o presidente do conselho e demais conselheiros”.

As quatro dimensões, por Claudio Sonder

1. Comprometimento com a transparência e com a criação de valor, centrada na necessidade da empresa.
2. Conhecimento. O colegiado deve refletir uma diversidade de habilidades, experiências e visões.
3. Processos. “A agenda deve ser acordada com todos os conselheiros. O mais importante desse processo é poder discutir riscos e oportunidades da empresa.”
4. Pessoas. “O conselho deve conhecer as pessoas e sentir como se comunicam. O conselho que não passeia pelas unidades e fábricas acaba perdendo o senso de realidade e sendo um instrumento de formação de opinião através de terceiros, quando tem de ser pelo próprio conhecimento.”

O contraditório foi destacado pelos palestrantes como um benefício às discussões do conselho. “Temos de entender como é importante que o processo decisório tenha toda a liturgia e o espaço para o divergente e o contraditório. O processo decisório é rico se a decisão é tomada ali na reunião e não em pequeno grupo, na preparação. Entendo que na hora do debate muitas vezes chegamos com uma cabeça para uma decisão quando ela pode ser construída na réplica, tréplica”, comentou Silva.

A discussão, no entanto, precisa ter limites, conforme exposto por Parente: “Não é deixar a

discussão acontecer sem fim, o presidente do conselho tem de ter habilidade de quando não houver mais informações novas, conduzir para uma decisão sempre que possível de consenso.”

Para Sonder, o conselho figura como catalizador tanto da formação da estratégia quanto do acompanhamento do processo de gestão e listou quatro “componentes fundamentais para o conselho tomar decisão certa e encaminhá-las de forma apropriada: comprometimento, conhecimento, processos e pessoas” (*veja quadro*). “Se trabalharmos as quatro dimensões podemos ter um bom conselho que cria valor”, concluiu Sonder.

6ª Sessão - Lideranças em busca do melhor modelo de Governança ■ ■ ■

Palestrante internacional Carina Wessels aborda a profissão no mundo, enquanto Gisélia Silva comenta sua ascensão no Brasil

Considerada relativamente nova no Brasil, a função de secretário de Governança - também chamada de secretário do conselho de administração - foi o tema que encerrou o primeiro dia do 15º Congresso do IBGC. O painel contou com a presença da palestrante internacional Carina Wessels, presidente da Corporate Secretaries International Association (CSIA), e Gisélia da Silva, gerente de Governança Corporativa da CPFL Energia.

Wessels iniciou sua fala comentando o fato de a reunião anual do CSIA ter sido realizada em São Paulo com a ajuda do IBGC, dias antes da realização do Congresso, e fez uma pequena apresentação sobre o CSIA. “O CSIA é uma federação internacional de profissionais, que promove as melhores práticas de Governança Corporativa, conformidade e serviços de consultoria de secretariado. Temos cerca de cem mil profissionais de Governança espalhados em 80 países e esperamos que o Brasil seja o próximo”.

Os trabalhos da organização foram iniciados na África do Sul, pois, segundo a presidente do CSIA, o país é um ótimo exemplo para a secretaria de Governança em termos de estatuto e tradição. A função surgiu no Reino Unido, onde as responsabilidades do cargo de corporate secretary (em inglês) estão previstas no “UK Corporate Governance Code”.

“A função do secretário de Governança é crítica porque este profissional é responsável por transmitir valor ao negócio e ao conselho, além de dominar as leis. Ele precisa entender de Governança e deixar claro ao conselho quais são as boas práticas e como a sua adoção afeta o negócio e sua direção”, explicou Wessels.

No Brasil a função ainda não é regulamentada, porém, o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, editado pelo IBGC, prevê a indicação de um secretário para o conselho de administração (*vide quarta edição, item 2.35*). “Nós estamos ainda em uma etapa preliminar. A própria Governança Corporativa passou a se desenvolver com mais velocidade no território nacional a partir dos anos 1990”, contextualizou Silva.

Segundo a palestrante, no modelo inicial, um advogado participava das reuniões do conselho de administração e fazia as atas para descrever legalmente o que foi dito pelos conselheiros. Com o passar do tempo, então, foi percebida a necessidade de um profissional que desse apoio ao conselho e não apenas tivesse a função de realizar o registro da reunião.

“A função de um secretário de Governança aqui no Brasil foi iniciada com a demanda do conselho de ter uma pessoa que entendesse da companhia, de Governança e fizesse uma interação com a

diretoria”, explicou Silva, que continuou: “Antes, os conselheiros que precisassem de informações sobre a organização tinham que, muitas vezes, falar diretamente com o presidente ou diretores”.

Remuneração

Ao contrário do que ocorre em outros países que têm a função regulamentada, em território brasileiro cada empresa lida com o secretário de Governança de uma maneira específica, como pode ser observado na Comissão de Secretaria de Governança do IBGC, grupo composto por vinte profissionais que atuam na função com títulos e responsabilidades diferentes. “Neste grupo que coordeno temos diretores de Governança Corporativa, gerentes, secretários e assessores. Cada um desses profissionais atua de acordo com a necessidade e estrutura de sua organização”.

Desta forma, segundo Silva, é difícil falar de remuneração, já que ela está atrelada ao cargo hierárquico que o profissional tem dentro da empresa. “Muitas vezes, o diretor de Governança tem as mesmas funções do Gerente de Governança, mas o título do cargo influencia na remuneração”, explicou.



Carina Wessels apresenta a associação internacional de secretário de Governança

Silva chamou a atenção também para a importância de se atentar às pessoas. “Se for só uma Governança de processo, ela pode ser reduzida a um checklist. É necessário que o sistema de GC seja efetivo para produzir um melhor processo decisório. Isso ocorre quando os agentes se inter-relacionam de uma forma colaborativa”, concluiu.

Toolkit

Em parceria com o International Finance Corporation (IFC), a CSIA lançou um Toolkit para secretários de Governança, em agosto. O material foi idealizado para ser um guia prático para os profissionais do ramo e, segundo Wessels, abrange todas as rotinas e deveres dos profissionais que exercem a função e estão no cerne da estrutura de Governança da organização em que atuam. O material é distribuído gratuitamente nos cursos de capacitação para a função. “Dada a importância do papel do secretário de Governança, houve a necessidade da criação deste material para uma abordagem mundial e dinâmica para a capacitação do secretariado empresarial”, definiu.

7ª Sessão A - Empresas de Capital Aberto

Como engajar os investidores e potencializar a geração de valor ■ ■ ■

Palestrantes e público discutem as principais preocupações na relação administradores e acionistas

Num modelo de perguntas e respostas e maior participação da plateia, a primeira sessão da trilha Empresas de Capital Aberto, realizada no segundo dia do Congresso IBGC, evidenciou questões como tratamento de base acionária diversificada, priorização de um tipo de acionistas e fim dos balanços trimestrais.

Participaram do painel, moderado pela sócia da Tozzini Freire Advogados, Marta Viegas, o sócio-diretor Emax Consultoria e Negócios, José Monforte, e o diretor executivo e head of investment banking do Banco Credit Suisse no Brasil, Fabio Mourão.

O sócio do escritório Weil, Gotshal & Manges e professor das universidades de Yale e Columbia, Ira Millstein, por vídeo gravado, abriu o debate, destacando a importância de se criar valor e como os acionistas deveriam atuar para isso. “Não importa o poder que tenham, quando viram administradores têm de ter o longo prazo e adotar essa direção. Governança não é cassino, deve ser criação de valor.”

Sobre a diversidade da base acionário e a separação no tratamento entre acionistas de longo e curto prazo assinalou que “não pode ser tratados igualmente, pois querem coisas diferentes”. Millstein indicou separar quem são os acionistas que compõe a base e segregar quem está interessado no curto e longo prazo. O objetivo seria conhecer quem irá engajar e se conectar. “É preciso ter um plano [de longo prazo] crível e legítimo. Se pode fazer isso, terá menos pressão.”

Para Monforte, o engajamento começa pela “convicção”. Segundo ele, para conseguir envolver os acionistas, primeiro precisa praticar a Governança, que resumiu em “estrutura, processo, prática e comunicação”. Ele citou a necessidade de se ter uma política de comunicação com o mercado. “Transparência e prestação de contas são centrais em todo o processo de Governança. Como a empresa se propõe a fazer esse relacionamento e precisa ter esse processo, que pode se segmentar”, afirmou.

Mourão concordou sobre haver comunicação com os acionistas, porém, ressaltou que cabe ao administrador a decisão. “Tem de se comunicar, extrair o que cada um tem a dizer, mas precisa tomar suas decisões. Ou seja, ter uma visão de médio e longo prazo que seja coerente, crível e legítima e as pessoas que estão dispostas a embarcar nessa jornada vão ficar com você, as outras tomam decisões e saem.”

Transações confidenciais

Viegas trouxe outra preocupação, o vazamento de informações e quando divulgar operações ao mercado, tendo como pano de fundo essa mesma base diversificada.

De acordo com Mourão, “essas transações têm uma fase que são sigilosas e não tem muito o que fazer, deve-se tomar cuidado para não ter vazamento”. Ele citou casos em que algumas deixaram de ocorrer porque foram tornadas públicas antes do tempo ou que “poderiam ter sido melhores”. “Agora quando a transação é anunciada, sai para o mercado, o jogo muda muito. Tem um potencial que pode ser aproveitado nessa fase”.

Ele destacou que a comunicação “pode e deve ser muito grande com os investidores e de novo, em mão

“Tenho convicção de que não temos de produzir um balanço anual por trimestre, que é o que está acontecendo hoje”

Mauro Cunha

dupla: explicar e ouvir o feedback dos acionistas”. Como exemplo citou uma fusão de duas companhias realizada há cerca de 10 anos, para qual promoveram roadshow – “cobrimos 50-60% da base de acionistas” - e atendimento a ligações – “fizemos também o que chamávamos de hotline para quem quisesse ligar e discutir a transação”. O resultado? Contou ele: “Precisávamos de aprovação de 50%+1 e conseguimos na primeira AGO. Foi muito rica essa interação”.

Resultados trimestrais

A eficácia de um instrumento trimestral para a criação de valor da companhia foi amplamente debatido pelos palestrantes e público. Dizendo-se contra à prestação de contas trimestral e ao guidance, Monforte entende que ambos “aprimoram e tiram o foco da essência da companhia”. “Acho que o processo ficou distorcido. A forma de como está sendo informado é para poucos analistas.”

Para ele, “o que tem de estar bem posto é o sistema de Governança. Tanto o conselho quanto a gestão precisam estar muito bem assentados em processos, práticas. Mas a obrigação de gerar um relatório com resultados e ser cobrado no curto prazo não é saudável.” O mais importante, segundo Monforte, é saber o direcionamento da empresa e seus riscos “mais do que ter de gerar x% de crescimento sobre o mesmo trimestre do ano anterior”.

No entanto, como observou o coordenador do Codim (Comitê de Orientação para Divulgação de Informação ao Mercado), Haroldo Levy, “a prestação de contas constante é absolutamente essencial. Fico imaginando a comunicação só com aquele de longo prazo pode chegar a ter investidores realmente de longo prazo e portanto sem negociação no mercado. A liquidez envolve também investidores de curto prazo que no fundo as empresas têm de ter de certa forma e abastecê-los.”

Para o presidente da Amec (Associação de Investidores no Mercado de Capitais), Mauro Cunha, o problema não é acabar com o trimestral. “Tenho convicção de que não temos de produzir um balanço anual por trimestre, que é o que está acontecendo hoje. De fato gera ruído e induz os agentes a terem atitudes de curto prazo também.” Ele disse não faltar informações financeiras, e sim as consideradas não

financeiras, como estratégia, Governança e ações do conselho. “Falta uma autoanálise das empresas que querem ter um parceiro no mercado de capitais para que tenham vontade de informar aquilo que é relevante e não só aquilo que a CVM manda”.

Trabalho do conselho

A questão levantada pela conselheira do IBGC, Eliane Lustosa, foi exatamente como conseguir evidenciar esse trabalho dos conselheiros, se

realmente estão cumprindo seu dever para com a companhia. Segundo Monforte, uma ferramenta pode ser o relatório anual, porém, explorando mais a prestação de contas, além de “registrar exaustivamente declaração de voto e posições”.

Cunha complementou afirmando ser preciso “buscar e lutar pela transparência”. “O administrador tem o dever da prestação de contas. Se a empresa não faz, ele tem a obrigação de fazê-lo. A predisposição tem de partir de cada conselheiro”.

7ª Sessão B - Empresas de Capital Fechado e Familiares

Do patrimônio à gestão: modelos de sucessão na prática ■ ■ ■

Painel foi o primeiro da sessão temática para empresas de capital fechado e familiares

Assunto recorrente nos painéis do 15º Congresso do IBGC, a sucessão é encarada como um momento delicado na gestão de uma organização e deve ser pensada com antecedência para que o negócio não seja impactado. O caso pode ser ainda mais delicado em empresas familiares em que, geralmente, o controle passa do fundador para o herdeiro. “Precisamos pensar na sucessão de um presidente a partir do momento em que ele assume”, iniciou o moderador do painel, Paulo Conte Vasconcellos.

O conselheiro independente destacou o fato de também existir a hipótese de que, em uma empresa familiar, um executivo que não é da família assuma um cargo de destaque. “Este profissional deve, obrigatoriamente, ser inteirado sobre a cultura da organização e preservar os valores e o DNA do negócio”.

Com o objetivo de ilustrar um caso real de sucessão, o palestrante Ricardo Egydio Setubal, presidente do Conselho de Administração da Itaotec, relatou como foi o processo no Grupo familiar Itaú. “Há oito anos começamos a pensar como seria o mundo da família Setubal Vilela depois do Dr. Olavo [fundador] e contratamos uma consultoria, que nos deu uma série de ideias que colocamos em prática”, iniciou. Apontada como a filosofia da família, a frase “unidos vamos longe” sempre pautou as decisões de negócios e a gestão das empresas que compõe o Grupo Itaú, contou ele.

“O primeiro ponto da Governança Familiar é que toda a família deve ter valores, que precisam refletir seu verdadeiro DNA. Depois passamos

para a meritocracia, respeito, sustentabilidade, união, empreendedorismo, equilíbrio, estabilidade financeira, ética e humildade”, listou o palestrante, que continuou: “Uma Governança de família deve ter uma assembleia familiar, que no nosso caso é feita uma por ano. Na reunião, todos reportam o que estão fazendo em suas funções, além de promover a integração. O conselho familiar também é composto nesta assembleia, a procura de diversidade”.

Setubal destacou que a prioridade é dar formação aos membros da família por meio de treinamento individual. “O treinamento pode ser iniciado com um coaching, depois vem a participação em fóruns nacionais e internacionais, além da participação como ouvinte no nosso conselho de administração”. Ele ainda descreveu a longa jornada que um herdeiro deve seguir até estar preparado para atuar no Banco Itaú.

“Quem quiser trabalhar no negócio deve ser formado em uma faculdade de primeira linha, em um curso que esteja relacionado como engenharia, administração, economia. Depois a pessoa deve trabalhar fora do grupo, fazer um MBA fora do País também em uma instituição de primeira linha. Na volta ao Brasil, deve trabalhar novamente em outra organização até ser convidado pelo banco”.

O executivo ainda explicou que o membro da família não precisa obrigatoriamente trabalhar no grupo, mas que deve, mesmo assim, participar de atividades que são desenvolvidas pelo Comitê de Integração como conversas em família, fórum entre gerações, dinâmicas lúdicas e palestras para transmissão de visão e valores.

Propriedade

Para o segundo painalista, Edison Carmagnani Filho, sócio da Cramagnani Advogados, existem três necessidades urgentes para a gestão de empresas familiares. São elas: profissionalização, administração correta de ações e cotas ao longo das gerações e uma gestão eficiente. “A somatória de família, sociedade e gestão dá a empresa. A família profissionalizada deve conhecer um pouco dos negócios e praticar as regras de Governança, caso contrário não terá longevidade”, afirmou.

Para enfatizar a importância dos critérios que elencou, o palestrante citou o dado do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que indica que da segunda para terceira geração, 2/3 das empresas familiares deixam de existir. “Talvez o maior desafio da empresa familiar seja sobreviver”.

Para ele, a sucessão é um fenômeno matemático que leva à pulverização do patrimônio. “As famílias crescem e não vai ter lugar para todo mundo, os acionistas terão de fazer seu papel. Se não forem capacitados, transformados para o negócio, não serão uma matéria prima de qualidade. Existirá um problema de liquidez.”

Uma das ferramentas apontadas por Carmagnani como ferramenta para tratar do processo de sucessão são as holdings, com exceção de emissoras de rádio e TV. Elas são sociedades gestoras de participações sociais que administram conglomerados de um determinado grupo.

Por fim, o advogado ainda citou ferramentas de controle complementares como doação a usufruto e testamento. “São mecanismos que se usam para poder disciplinar o patrimônio e evitar que fiquem sem nenhum cuidado”.

7ª Sessão C - Outras organizações

Governança na Área de Saúde ■ ■ ■

Painel integrou as sessões temáticas para Outras Organizações

Responsável pela coordenação do Livro de Saúde, lançado pelo IBGC em outubro deste ano, Luiz de Luca foi o moderador da sessão temática que visou discutir os desafios específicos do setor de Saúde que motivam à adesão das boas práticas de Governança. O superintendente corporativo do Hospital Samaritano de São Paulo recebeu como palestrantes Irmã Lia, presidente do Conselho de Administração da Associação Congregação de Santa Catarina, e Edson Vaz Musa, vice-presidente do Conselho Curador do Hospital A. C. Camargo.

Com o objetivo de ser referência de entidade filantrópica no Brasil, a Associação Congregação de Santa Catarina possui mais de 15 mil colaboradores, que prestam os serviços de saúde, educação e assistência social. E, de acordo com sua representante, Irmã Lia, a entidade funciona como qualquer outra grande empresa. “Nós temos Conselho de Administração, Superintendência, Diretorias, sempre dentro da premissa dos valores da entidade, que é trabalhar com ética”, afirmou.

Para a irmã, um dos maiores desafios com a implementação das boas práticas de Governança foi o fato de delegar funções, que antes eram exercidas por irmãs pertencentes à Congregação. “Deixamos fluir uma gestão mais profissionalizada, que sai das mãos das irmãs. E

esse desafio continua, porque é um processo”. Entre as mudanças citadas pela palestrante consta dar maior autoridade à administração corporativa, absorver profissionais externos e monitorar as casas e suas políticas.

A mesma necessidade de profissionalização foi sentida no Hospital A. C. Camargo, que há 10 anos fazia um Ebitda negativo de R\$ 7,8 milhões e somava uma dívida de R\$ 40 milhões. “Foi quando levamos Irlau Machado Filho para o cargo de diretor-presidente, junto com o professor Ricardo Brentani. Eles fizeram conviver a relação ‘estado/igreja’”, referindo-se às visões complementares de administrador e médico. “Há 10 anos estamos crescendo na ordem de 25% ao ano e nosso faturamento em 2014 vai superar R\$ 1 bilhão, apesar de continuar atendendo pelo SUS cerca de 65% dos pacientes”, explicou ele.

Hoje, de acordo com Musa, o A.C. Camargo é o segundo maior Cancer Center do mundo, com 25 mil novos casos de câncer por ano, o primeiro é o MD Anderson, nos Estados Unidos. Segundo o vice-presidente, o Conselho de Administração do hospital está passando por uma mudança e passando de treze para nove integrantes. “Estamos revendo a organização porque não vai ser possível continuar com um crescimento de 25% ao ano.

Isso nos obriga, do ponto de vista do Conselho, a refletir sobre a estratégia e a forma de enfrentar este período de menor crescimento”.

Segundo o palestrante, a gestão busca ter um CA com “núcleo duro”, de duas ou três pessoas que se dedicam um pouco mais à organização do que as demais. “Por isso construímos Comitês, como nas empresas privadas, um deles é de Gestão e Estratégia, composto pelo presidente, o vice-presidente e mais um conselheiro. Eles têm uma presença muito mais intensa, com o objetivo de ajudar a diretoria”.

Sucessão

Em julho deste ano, o diretor-presidente Irlau Machado Filho deixou o Hospital A.C. Camargo, o

que obrigou a organização a abrir um processo de sucessão que não havia sido pensado anteriormente. “Foi uma falha de Governança importante não preparar o sucessor do Irlau. Nos últimos anos estávamos iludidos com o sucesso que vínhamos tendo e ficamos adormecidos em relação à questão da sucessão, que deve ser a primeira de um CA”, admitiu Musa.

Há pouco tempo, dois integrantes do Conselho do hospital foram trocados com a ajuda de *headhunters*. “Nossa maior dificuldade é ter médicos no CA. Está difícil de conseguir porque nosso Conselho e Diretoria não são remunerados. Acredito que esta dificuldade surge para todas as entidades sem fins lucrativos”.

Livro Governança Corporativa em Saúde: Conceitos, estruturas e modelos

A publicação, lançada neste ano, busca disseminar a adoção das melhores práticas na área de saúde, com o apoio de experientes estudiosos e executivos do setor, a partir de 17 artigos escritos por 25 autores, e está disponível pelo link <http://goo.gl/mn1HFG>.



8ª Sessão A - Empresas de Capital Aberto

Governança nas empresas estatais: Criação de valor ou política pública? ■ ■ ■

Palestrantes discutem sobre o papel do controlador nas empresas de capital misto e seu objeto social

O aparente antagonismo inconciliável entre controlador, acionistas, gestores e contribuintes é questionado e refutado pelos palestrantes de um dos painéis da manhã do segundo dia do 15º Congresso IBGC de Governança Corporativa. Participaram da mesa o sócio do escritório Carvalhosa e Eizirik Advogados, Modesto Carvalhosa, e o professor e coordenador do Mestrado Profissional da FGV Direito SP, Mario Engler Pinto Junior.

Para Engler, o tema das empresas estatais está muito conectado ao espectro sobre o papel do Estado na economia e “isso leva uma visão impregnada de ideologia”. Já sobre os interesses do controlador e dos minoritários, afirmou que “a dicotomia entre política pública e geração de valor, talvez não seja tão dicotomia quanto parece. É possível pensar

em geração de valor mais amplo do que a ótica financeira. O acionista privado que decide investir em estatal, aceita trade off do risco político em troca de uma maior segurança”.

Semelhante opinião, Carvalhosa afirmou que “não existe conflito de interesse entre minoritário e empresa. Quando o acionista investe numa companhia estatal, sabe muito bem que tem de atender em primeiro lugar o interesse público primário”.

Esse interesse e sua definição, entretanto, mostraram-se sem consenso entre os palestrantes. Enquanto Engler acredita faltar clareza sobre a missão pública da estatal, questionando “qual interesse público que pode servir para sacrificar a lucratividade e qual é esse limite?”, Carvalhosa

entende ser a definição clara. “A legislação é clara no sentido de que a pessoa jurídica que controla a empresa tem os deveres de controlador e deve atender o interesse público que justificou sua criação”. Nesse contexto, o controlador não tem poder discricionário. “Não pode haver instrumentação da sociedade de economia mista que não seja o especificado em estatuto”.

O diferente do estabelecido como interesse primário significa “simplesmente abuso de poder e desvio de finalidade”, explicou Carvalhosa. Dentre as práticas refutáveis citou o controle de inflação, deformação de preços, políticas fiscais e monetárias, manipulação de lucros para pagamento de dividendos, atendimento das necessidades do tesouro, entre outros artifícios.

A prática, segundo ele, causa a destruição de valor ao enfraquecer os investimentos na estatal e criar ambiente propício para a corrupção, em especial, quando usado o critério político-partidário para indicação dos administradores. “Tudo isso acarreta, por abuso de poder de controle, grau baixíssimo de Governança Corporativa”.

Para Carvalhosa, “não deve haver uma nova lei e sim responsabilização judicial dos controladores dessas empresas. Ações para que indenizem os acionistas, sobretudo a própria companhia”. Ele propõe um trabalho dos minoritários para restabelecer seus direitos por meio de processos judiciais e administrativos. “A cobrança tem duas vantagens, responsabiliza a sociedade, conforme a Lei Anticorrupção, e também o Estado que gerou essa perda de valor. Sou a favor a uma mobilização das instituições e acionistas para cobrar esse abuso.”

Proposições objetivas

Ao contrário da “judicialização” proposta por Carvalhosa, Engler acredita que duas instâncias estão sendo subdimensionadas nesse cenário. “Uma é a CVM [Comissão de Valores Mobiliários], que tem como fazer algo mais rápido e sem o custo que o judicial impõe. Outra instância é a arbitral.” Para ele, é preciso que haja um maior enforcement, bem como avaliou a composição dos conselhos das estatais como ponto relevante e uma proposição de melhoria. “Deve-se olhar com mais atenção a composição dos conselhos das estatais. Em muitas delas abertas, que tem uma parcela dispersa no mercado, os minoritários não se organizam para voto múltiplo. É um espaço importante para ativismo saudável”.

A conformidade e a transparência também foram apontadas como caminhos para melhorias da Governança em empresas estatais. “É positivo para estatal estar no mercado de capitais por exigir maior transparência. Isso gera uma pressão saudável por lucro e eficiência”, disse Engler. Nesse sentido, ele propôs que a BM&FBovespa e a CVM exijam maior nível de transparência das estatais e citou a inclusão de um capítulo no Formulário de Referência como alternativa. “Isso é Governança e poderia ser feito de forma razoavelmente fácil.”

Carvalhosa recomendou ainda que as companhias de capital misto obedecessem a códigos de ética. “O Estado exige hoje a questão da conformidade. A CGU [Controladoria Geral da União] tem junto com o Instituto Ethos uma série de requisitos e um código de ética que as empresas devem aderir. Ou seja, existe pelo próprio Estado uma ação para que a Governança melhore”. Para ele, a Controladoria deveria avaliar anualmente o cumprimento pelas empresas. “Se sair disso tem um prejuízo de credibilidade muito grande. Isso deveria ser também utilizado nas estatais”, considerou.



Engler, Carvalhosa e Carrazai debatem sobre o interesse público primário das estatais

8ª Sessão B - Empresas de Capital Aberto

Programas de *compliance* na prática: Novos desafios para empresas familiares e de capital fechado ■ ■ ■

Painel coloca em destaque a Lei Anticorrupção e seus impactos para preservação de valor

Com o objetivo de apresentar casos práticos, o painel pertencente à sessão temática contou com três palestrantes que atuam no contexto de empresas familiares de capital fechado, que compartilharam suas experiências com os presentes. O primeiro a se apresentar foi Carlos Renato Trecenti, diretor presidente do Grupo Lwart e membro da segunda geração.

“Nos últimos quinze anos temos trabalhado na montagem da Governança, que é a base do conceito de *compliance*. No nosso caso, vemos a importância de trabalhar os três círculos, que são: Governança empresarial, societária e familiar. Deve-se saber muito bem a interface entre esses três círculos, especialmente nos pontos surgidos do conflito de interesses”, iniciou.

O executivo relatou que há alguns anos foram implementadas regras para os sócios, como por exemplo em relação ao uso de bens e serviços da empresa. “Algo que era comum numa geração passada como abastecer o automóvel no posto da empresa, hoje não é permitido”, exemplificou. Trecenti definiu a empresa como um local em que os sócios têm uma limitação do que podem fazer e que o processo de criação de regras exige renúncia. “Eu não posso tudo, estou sujeito a regras e normas”, afirmou.

No ano passado, foi criado pela empresa o “protocolo familiar societário empresarial”, coletânea dos valores, normas e regras que os próprios sócios definiram para reger o relacionamento entre eles, o que alinhou o conceito de *compliance* da organização. “Do lado corporativo da gestão, o nosso principal elemento é o Código de Conduta, que completou em setembro cinco anos”, comemorou.

De acordo com o executivo, o maior desafio é fazer com que o Código seja um instrumento que funciona na prática, para isso, há treinamento de funcionários e revisões periódicas. “Pretendemos fazer uma revisão em 2015, para incorporar coisas novas e reavaliar o que falta para torná-lo mais eficiente”, finalizou.

Internacionalização

Definida por seu sócio fundador, Heródoto Ferreira Monte, como uma empresa ética desde sua fundação, a Guimar

Engenharia iniciou o processo de internacionalização em 2012. Após uma longa busca de mercado, que levou em conta a visão e valores da empresa, firmou associação com a Jacobs Engineering INC, empresa norte-americana que opera em mais de 26 países.

“Por estar em vários países, a Jacobs desenvolveu programas de *compliance* muito estruturados e difundidos em toda a organização, inclusive de acordo com a FCPA [Foreign Corrupt Practices Act], lei norte-americana anticorrupção, o que não era o nosso caso. Tínhamos um comportamento ético, mas ainda não um processo estruturado de *compliance*”, explicou Monte.

Após a associação, a organização iniciou a elaboração de um programa de *compliance*, que contou com a elaboração de um Código de Conduta e uma política de prevenção à corrupção. “Tivemos que contar com o trabalho de empresas de consultoria, que elaboraram planos que passaram pela aprovação do nosso conselho de administração e repassadas aos funcionários por meio de programas de divulgação e treinamentos contínuos”, contou. Neste processo, todos os funcionários assinaram um termo de compromisso em relação às políticas.

“Estamos praticamente engatinhando, mas começam a aparecer os resultados. Esse alinhamento facilitou nosso processo de negociação com a Jacobs e está propiciando maior velocidade na integração das duas empresas”, concluiu.

Profissionalização da Governança

Por ser uma transnacional, a Votorantim sempre esteve sujeita às leis de regulação internacionais como a já citada FCPA e, segundo o diretor global de auditoria interna da Votorantim Cimentos, Ricardo Turra, precisa manter uma estrutura de Governança bastante robusta para que possa, de fato, controlar suas ações ao redor do mundo. “Temos empresas em países onde a legislação ainda não acompanha essas evoluções e impõe estresse no processo de aculturação”, afirmou.

O modelo de Governança da organização surgiu em 2001 e tinha objetivo de assegurar o crescimento e a

perenidade do Grupo, estabelecendo um equilíbrio entre a família e os executivos. Durante 12 anos a Votorantim teve uma função centralizada de controle e conseguiu criar estruturas harmônicas dentro dos processos industriais. E, no final do ano passado, houve a decisão de evoluir este processo de Governança.

“A Votorantim decidiu, então, buscar um processo ainda mais profissionalizado, constituindo para cada uma de suas empresas estruturas de Governança próprias, com conselhos de administração ou comitês supervisores, o segundo caso apenas se empresa ainda não tivesse volume operacional que justificasse uma estrutura tão robusta. A operação das empresas também foi afastada da discussão dos sócios detentores do controle, equiparada a uma empresa de capital aberto”, explicou.

Para que o DNA da gestão Votorantim não fosse perdido, foram estabelecidos órgãos para acompanhar o processo em cada uma das empresas. Segundo o representante, cada empresa autônoma dentro de seus níveis de Governança, ainda considera-se parte do benefício de ser vinculada ao nome do Grupo Votorantim. “Para a auditoria interna, *compliance*, áreas de Governança Corporativa, riscos e controles internos, essa transição ocorreu da mesma forma: rapidamente”.

8ª Sessão C - Outras organizações

A contribuição da Governança Corporativa para o desenvolvimento das cooperativas ■ ■ ■

Palestrante reflete sobre as melhores práticas de Governança no cooperativismo

O segundo painel da sessão temática Outras Organizações, trouxe ao debate as principais questões da Governança no ambiente das cooperativas. O palestrante e professor titular da Universidade de São Paulo, Decio Zylbersztajn, considerou acertada a escolha do IBGC no tema criação de valor e ter inserido organizações de diferentes naturezas no debate.

“Criação de valor em organizações que podem não ter finalidade lucrativa também existe, pode-se destruir valor se não tiver uma estrutura de Governança devidamente funcional”, abriu o palestrante, cuja abordagem percorreu o universo das cooperativas e seus problemas típicos para fechar com possíveis soluções.

Como ponto de partida, esclareceu que as cooperativas são sociedades de pessoas e falou



Palestrantes expõem o processo de implantação de *compliance* em suas organizações

Com a mudança, um grupo central que operava realizando projetos e previsões do grupo empresarial como um todo, passou a descentralizar suas atividades. Com isso, cada empresa passou a ter sua própria estrutura de auditoria, vinculada aos seus próprios comitês de auditoria ou supervisores, para que pudesse contribuir de maneira mais assertiva por estarem perto do negócio. “Nós carregamos o DNA, os conceitos gerais que já eram aplicados no Grupo e levamos esta estrutura para cada uma das empresas. Hoje, todas as empresas do Grupo têm seus Códigos de Conduta e sua estrutura de *compliance* operando”.

dos princípios fundamentais da Governança – transparência, responsabilidade corporativa, equidade e prestação de contas. “Temos clareza que isso cabe para qualquer tipo de organização. A maneira pela qual transforma esses princípios em práticas de gestão quase certamente será diferente se olhar uma SA, cooperativa ou outras formas de organizações”.

Particularidades

Para falar sobre a transposição das práticas de Governança para as cooperativas, Zylbersztajn apresentou o universo dessas organizações, que possuem mais de 10 ramos, entre trabalho, serviços médicos, agrícola, crédito, etc. “O mundo das cooperativas é absolutamente diverso. A evolução das ideias cooperativistas foi ganhando

forma e hoje tem respaldo muito forte da aliança cooperativista internacional, a ACI.”

Dentre os princípios estabelecidos pela aliança, destacou que apregoa a autogestão e intercooperação. “Uma cooperativa deve priorizar o relacionamento com outra cooperativa”. Ambos com pontos a refletir, avaliou ele, como no último caso se existindo uma empresa que produz determinado produto a um menor custo, se a cooperativa deveria ou não manter esse preceito, sabendo que pode destruir valor.

Outros dois princípios da ACI são a adesão livre e voluntária de cooperados e o conceito de “um Ser, um voto”, que chamou de gestão democrática. “Independentemente do quanto colocou na cooperativa, não na forma de ações, mas em cotas de participações, tem direito a um voto.” Também um ponto a refletir, observou ele, já que pessoas com graus diferentes de envolvimento terão mesmo peso de decisão política.

Em termos de elementos de Governança nas cooperativas, Zylbersztajn apresentou alguns dos aspectos que a ACI define como adequados, como a autonomia e independência, a educação e a formação do cooperado e como se dá a geração de valor. Neste último, esclareceu que “o resultado é dividido segundo o volume de transações que o cooperado faz pela cooperativa”.

Considerando a diversidade de ramo, de escala e tamanho, ele explicou que os mecanismos de controles têm de ser adequados. “A diversificação impõe outros aspectos: temos cooperativas mistas, uma atividade pode ser preterida, sem espaço para as duas. Ou seja, a diversidade da cooperativa cria um desafio de gestão e de Governança.”

Problemas típicos

Zylbersztajn destacou três dificuldades das cooperativas: de horizonte, “um Ser, um voto” e questão jurídica. Considerado como central, o primeiro diz respeito a investimentos que em uma SA poderiam ser atribuídos no preço das ações, em cooperativas, a cota parte mantém seu valor por não ser comercializada. “Isso cria o problema de horizonte. As cooperativas tendem a ter projetos de mais curto prazo e o cooperado só irá se beneficiar no momento que aquele investimento vier a produzir.”

O segundo problema típico está no conceito de “um Ser, um voto”, especialmente nas cooperativas dispersas regionalmente. “Como irei motivar a participação? Muitas

“Tal como outras organizações, as cooperativas podem ter mecanismos de Governança que a façam perdurar ao longo do tempo”

Decio Zylbersztajn

tentam resolver esses problemas tentando fazer assembleias regionais.”

Outro fator que gera problemas nas cooperativas está no âmbito jurídico, que são a responsabilidade pelos contratos e a dissolução da organização. “A cooperativa não entra no estatuto da falência, portanto a legislação não se aplica” e citou como casos não resolvidos a quebra das cooperativas Cotia e Sul-Brasil.

Segundo ele, o fato de a responsabilidade ser do indivíduo gera problemas, dentre eles, a cobrança de prêmio de risco na concessão de crédito bancário. “As cooperativas têm menos opções de acesso a recursos para alavancar projetos que uma empresa. Daí a importância do crédito cooperativista e haver uma boa Governança desse crédito.”

Como as cooperativas não distribuem lucros e sim as sobras, explicou Zylbersztajn, “o cooperado como sabe que terá dificuldade para ter uma sobra, decide se remunerar diretamente no preço do produto. Algumas são pressionadas politicamente nas AGO para que o preço pago ao produtor seja um pouco acima do mercado. Isso pode criar problemas sérios em termos de Governança, eficiência e criação de valor”.

Possíveis soluções

Com seu papel relevante na economia regional, Zylbersztajn citou exemplos internacionais, como o de uma cooperativa canadense em que passou a emitir um segundo tipo de cota, esta sem direito a voto, mas com direito ao fluxo. “Há casos bem e mal sucedidos. Não é solução para todas.”

Outras saídas apontadas foram a decisão estratégica de cooperativas permanecerem pequenas. Ou mantendo seu núcleo gestor forte, mas investindo em SA fora. “Ela passa a ser uma ‘holding’”. Ou sem se diversificar, resolvendo seu problemas regionalmente.

“Tal como outras organizações, as cooperativas podem ter mecanismos de Governança que a façam perdurar ao longo do tempo. Temos exemplos maravilhosos, elas podem lidar com os princípios fundamentais da Governança adequados a sua realidade”, concluiu Zylbersztajn.

Relato Integrado em destaque: Aprendendo com o pioneirismo das empresas piloto ■ ■ ■

Assunto foi tema da nona sessão temática, voltada para empresas de capital aberto

Visto como uma nova abordagem de comunicação a fim de conectar as informações mais relevantes que devem ser reportadas pelas organizações, o Relato Integrado reúne não só os resultados financeiros como os pré-financeiros, considerando os diferentes tipos de capitais sejam eles humano, financeiro, intelectual, social, manufaturado e natural, com o objetivo de apresentar aos stakeholders informações e estratégias que permitam uma análise mais precisa no curto, médio e longo prazo.

Conhecido também pelo símbolo <IR>, na sigla em inglês, o Relato Integrado é divulgado no mundo pelo International Integrated Reporting Council (IIRC), que tem como missão fazer com que esta forma de relato seja prática usual de empresas do setor público e privado. No Brasil, 12 organizações já trabalham com o Relato Integrado. Para exemplificar a utilidade do processo, a moderadora Glaucia Terreo, ponto focal da Global Reporting Initiative (GRI) no Brasil, recebeu representante de duas empresas que aderiram ao <IR>, são elas: Fibria e CCR.

Para Guilherme Perboyre Cavalcanti, diretor executivo, Finanças e Relação com Investidores da Fibria, a adesão do processo de Relato Integrado foi “praticamente óbvia”, levando-se em conta que a organização trabalha com seis tipos de capital: financeiro, natural (florestas), social (comunidades), humano (empregados), manufaturado (plantas industriais) e intelectual (centro de tecnologia). “É muito claro no processo da Fibria essas interconexões, então é muito fácil entender as motivações que tivemos para reportar todas essas interações ao longo do processo produtivo”, afirmou.

Segundo o diretor, outro ponto de motivação foi o crescente aumento dos socially responsible investing (SRI), que só investem em empresas que comprovadamente mostram que têm responsabilidade socioambiental. “Cada vez mais os fundos de pensão estão se tornando fundos SRI, porque com o aumento de expectativa da população, eles têm de se preocupar que seus ativos tenham uma duração média cada vez mais longa. Para isso, é necessário investir os ativos em empresas sustentáveis ao longo prazo”.

O sistema de Relato Integrado, de certa forma, também contribui para a diminuição da burocracia que a Fibria encontra com seus compradores. “Fornecemos celulose para a Kimberly-Clark, Procter & Gamble e Georgia-Pacific, que são empresas que só compram o produto se tiver certificação florestal. Então, quando eu coloco a minha certificação florestal no Relato Integrado, as empresas dispensam uma auditoria formal e acabam economizando tempo e dinheiro”, explicou.

O fator transparência também se torna essencial para aumentar a atratividade do negócio para os investidores. “Outro motivo da adesão ao <IR> é a transparência de riscos, ou seja, quando levamos informações financeiras e pré-financeiras deixamos claro para os investidores quais são os riscos que eles estão correndo, sejam financeiros, ambientais ou das comunidades onde operamos”.

Adequação às boas práticas

Uma das empresas pioneiras no Novo Mercado, a CCR realizou sua oferta pública de ações (IPO) em fevereiro de 2002 e, desde então, zela pelas boas práticas de Governança Corporativa, exigidas neste segmento, afirmou o diretor de comunicação e sustentabilidade do Grupo, Francisco Bulhões. “Com a nossa entrada no IIRC percebemos um novo momento, uma nova oportunidade de fazer com que a empresa se organizasse e entregasse aos seus *stakeholders* as informações que precisavam de uma maneira objetiva e clara, nem tanto com a linguagem das divulgações trimestrais e relatório de administração”, explicou.

Bulhões alertou que, muitas vezes, a sustentabilidade é vista como uma área à parte das organizações. “O Relato Integrado é a busca de uma forma conjunta de atuação. O que aprendemos nesta jornada é que o diálogo se constrói entre as áreas e alinham-se os processos. O retorno é a criação de valor com os investidores, comunidades e com os próprios colaboradores”. Outro benefício citado pelo diretor é o fato de o <IR> facilitar o entendimento de informações para o investidor estrangeiro.

Qualidade do <IR>

Para a realização do Relato Integrado, a Fibria montou um grupo de trabalho, composto pela área de Relação com Investidores, que realizou uma pesquisa com diferentes setores da organização para mapear quais seriam os pontos de interesse a serem divulgados e quais estavam negligenciados.

O trabalho resultou num infográfico com a integração de todos os temas e como eles se interconectavam. “Usamos a metodologia do GRI, G4 [lançado em 2013] e também do IIRC. Fomos tão bem sucedidos na tarefa que já temos investidores que chegam a reuniões com o nosso Relato Integrado em mãos”, contou Cavalcanti. O mesmo benefício foi relatado por Bulhões. “Nos últimos quatro anos observamos um crescimento significativo de investidores a nossa procura. Dependendo de como você relata, esse interesse aumenta”, disse.

Embora os benefícios sejam claros, ainda é possível enfrentar resistência ao modelo por parte de algumas áreas das organizações, como relatou o diretor da Fibria. “No nosso caso, a resistência vinha da área financeira, que tinha a preocupação de atrasar outros relatórios por conta do Relato Integrado, pelo fato de juntar mais informações e aumentar o sistema. Nossa maneira de driblar essa resistência foi incluir a área de Controladoria e Sustentabilidade no grupo de trabalho para a montagem do <IR>”.

“Precisamos estar abertos às dificuldades das diversas áreas da parte operacional. A tentativa é fazer com que as áreas conversem, temos que construir este caminho para uma comunicação de integração, não tão dura quanto às divulgações financeiras e trimestrais”, finalizou o diretor de comunicação e sustentabilidade do Grupo CCR.

9ª Sessão B - Empresas de Capital Fechado e Familiares

Governança e Competitividade na Prática ■ ■ ■

Adoção das boas práticas por empresas de capital fechado promove redução de riscos e melhora o desempenho operacional

Originalmente indicadas para empresas de capital aberto, as boas práticas de Governança Corporativa trazem benefícios tangíveis para as empresas não-listadas em Bolsa como preservação de valor, melhoria na gestão, facilidade de acesso ao crédito e administração de conflitos de interesse que podem surgir com a separação entre propriedade e controle.

Para ilustrar situações em que a Governança causou impactos positivos na gestão, o terceiro painel voltado a empresas de capital fechado e familiares contou com a presença das palestrantes Monika Hufenüssler Conrads, presidente do Conselho de Administração da Duas Rodas Industrial, membro da terceira geração do grupo familiar, e Janete Ribeiro Vaz, cofundadora e presidente do Conselho de Administração do Laboratório Sabin, que surgiu da sociedade entre ela e a amiga Sandra Costa.

“A questão do empreendedorismo está no DNA da Duas Rodas. Meu avô deixou a cidade de Mainz, na Alemanha, e veio para o Brasil com a ideia de implantar, industrializar e exportar para seu país de origem os óleos essenciais. A sede da empresa fica em Jaraguá do Sul, Santa Catarina, e o brasão da Duas Rodas na entrada do nosso centro de tecnologia é inspirado no da cidade de Mainz”, explicou Conrads.

Com 88 anos de história, a empresa de matérias primas para alimentos conta com 1.400 funcionários, o mesmo número que tinha há 20 anos. “Nossa competitividade tem de ser muito forte porque somos líderes de mercado no Brasil, que costuma ser dominado por empresas multinacionais”.

A organização é controlada por duas holdings familiares com seis membros da terceira geração. “A quarta geração da família tem doze herdeiros, mas eles ainda não estão no negócio. Alguns optaram por ser apenas sócios”. A presidente do Conselho de Administração define a estrutura organizacional da Duas Rodas como “simples”.

“Temos a assembleia de sócios, um conselho de família, um conselho de administração, que tem o presidente executivo subordinado, e na estrutura do Conselho uma auditoria interna e externa”, definiu.

Em 2007 foi criado um Código de Conduta, a auditoria interna no ano seguinte e o Acordo de Sócios em 2011. “Nesta época deixei a gestão para trabalhar na formação do nosso conselho de administração. Já tínhamos Governança, mas o Conselho era formado apenas por familiares, o que não é o que mandam as

boas práticas”. Segundo ela, o processo de escolha de conselheiros levou mais de um ano e atualmente o Conselho é formado por sete membros, sendo três conselheiros independentes e quatro familiares, com mandato de um ano.

“Em 2013, nós retomamos a Auditoria Externa e o Conselho de Família passou a funcionar regularmente. Ele é formado por um membro da segunda geração, um da terceira e dois da quarta para que seja transmitido o legado da família e o trabalho conjunto. Estamos caminhando”, finalizou.

Sociedade não-familiar

“Sandra é minha sócia e a diferença é que somos amigas, não irmãs. Isso muda um pouco o conceito porque uma sociedade entre duas pessoas que não tem mesmo o sangue pode ser mais fácil se ambas tiverem os mesmos valores. O ponto mais forte que existe entre nós duas é a confiança”, iniciou Vaz, que tinha 29 anos quando a sociedade para a criação do laboratório de análises clínicas Sabin ocorreu.

Segundo a empresária, os quinze primeiros anos foram muito difíceis para o negócio, que estava em fase de construção. “Era um período de mercado fechado, os equipamentos que chegavam aqui já eram obsoletos nos Estados Unidos e na Europa e isso dificultava o nosso crescimento”.

Vaz disse considerar o ano de 2005 um marco, porque foi quando buscou instituições especializadas para alinhar o negócio e foi feito o primeiro planejamento estratégico. Foram elaborados também o Código de Conduta e Ética e o programa de participação nos resultados. “Em 2010, depois de sermos premiadas consecutivas vezes no ranking Great Place to Work da revista Exame, começamos a ser altamente abordadas e decidimos pedir a ajuda de professores e traçar possibilidades de venda e continuidade. Optamos pela continuidade e desenhamos um planejamento estratégico”, relatou.

No mesmo ano, as sócias instruíram que cada líder da organização preparasse um sucessor. No ano seguinte a meta de candidatos a sucesso passou para dois e, em 2013, para três. “Preparamos trinta pessoas para a expansão. Hoje estramos com 138 unidades, dois mil funcionários, dois milhões de pacientes e faturamento de R\$ 30 milhões em 2013”, ressaltou.

Por fim, a executiva salientou que na estrutura organizacional estão desenhados cada um dos departamentos e o diretor-presidente está alinhado com os valores do negócio. “A complexidade do setor de Saúde foi de extrema importância para a escolha do nosso novo presidente, que deveria conhecer muito bem a organização. Trabalhamos muito bem nossa ética e valor naqueles quinze primeiros anos, eles são nosso legado”.

9ª Sessão C - Outras organizações

Modelos práticos de Governança em Entidades do Terceiro Setor ■ ■ ■

Dar agilidade à tomada de decisão e obter recursos estão entre as principais preocupações das organizações, segundo palestrantes do IBGC

A encerrar os debates segmentados por trilhas temáticas, o terceiro painel do dia 14 de outubro do Congresso IBGC evidenciou a Governança no terceiro setor. O presidente do Conselho Deliberativo do Instituto Akatu, Ricardo Vacaro, e a diretora executiva do World Resources Institute – WRI Brasil, Raquel Biderman, contaram suas experiências à frente das respectivas organizações.

A adoção da Governança para ambos é vista como um processo necessário para se dar agilidade e alicerce às atividades das organizações para se atingir a causa. De acordo com Vacaro, a Governança do Akatu está sendo reestruturada há dois anos para potencializar ao máximo a organização.

“A Governança tem de ser desenhada para potencializar a criação de valor e a ligeireza em conquistar nossos objetivos”, que, segundo ele, obedecem à lógica da pressa. “Estamos no campo da sustentabilidade em um mundo que caminha em passos largos para a insustentabilidade. Em um mundo que consumimos mais recursos que o planeta pode se regenerar. Se não mudarmos a forma como geramos bens e serviços e como consumimos, vamos continuar nessa trajetória”, advertiu.

Em apoio à preocupação de Vacaro, Biderman ressaltou a urgência que a causa ambiental atravessa em um contexto de mudança climática. “Certamente vivemos uma época em que está tudo acelerado. Isso se reflete também na gestão das organizações. Percebo que a

tomada de decisão precisa ser mais fluída e rápida”, refletiu, lembrando que as decisões devem “estar pautadas e respaldadas em processos e regras de GC”.

Mudanças internas

Vacaro falou da dificuldade das organizações do 3º setor em captar recursos, investir na gestão, com seus processos funcionando, enquanto busca alcançar a missão. “Dentro desse quadro fica difícil para a liderança se a Governança não tiver a dimensão necessária para fazer frente a esses processos”.

Para superar esse desafio, a organização iniciou um processo de *benchmarking* de Governança e consultas a outros institutos e fundações, dentre eles o IBGC, além de pesquisas e entrevistas com conselheiros e colaboradores.

Recomendações feitas pelo grupo de trabalho e aprovadas pelo Conselho Deliberativo, o Akatu passou a contar com uma nova estrutura de Governança, na qual há quatro Conselhos (*quadro abaixo*), além de três Comitês: de Governança, Executivo e Estratégico. A definição dos papéis, responsabilidades e agenda dos conselhos e comitês, além da dinâmica das reuniões e do processo decisório também passaram por modificações aprovadas pelo CD.

Com a mudança, Vacaro assinalou que a definição dos papéis beneficiou a tomada de decisão. “Passou-se a deixar mais claro o que estava sendo discutido e deliberado. Os dois conselhos continuam discutindo em conjunto os grandes temas, mas as decisões são de responsabilidade do Deliberativo.”

O Conselho passou a ter uma agenda de temas definidos para o ano. “Isso repercutiu na qualidade das decisões, no tempo das reuniões, na objetividade que foi feita a pauta e o processo de reunião ganhou outro contorno já em 2014”, contou. Para os próximos passos estão previstos a elaboração e implantação do Código de Conduta e os processos de nomeação de novos conselheiros e de sucessão.



Rachel Biderman: “O 3º setor tem se beneficiado das reflexões e produções de GC sobre o setor privado”

Do interno para externo

Com um olhar de quem atuou por mais de 20 anos com o 3º setor na área de meio ambiente, Rachel Biderman tem assistido a uma profissionalização do setor no Brasil. “Partimos do excesso de voluntarismo para um processo em que a profissionalização é fundamental. Para ela, é também fundamental ir além da legislação. “As boas práticas não estão refletidas necessariamente no marco regulatório. Então, pensar boas práticas de forma comparativa, olhando até para o setor privado, é fundamental. O 3º setor tem se beneficiado das reflexões e produções de GC sobre o setor privado. Temos importado práticas e isso garante transparência e boa gestão.”

Chamou a atenção, entretanto, para haver recomendações do mínimo necessário em Governança para os diferentes tamanhos e momentos, sem que haja um ônus às pequenas organizações. Para ela, outra questão apontada com relação à GC é que “os grandes doadores cada vez menos permitem que utilizem recursos para fins de implementar boas estruturas de GC”.

Biderman evidenciou a importância de as organizações serem pautadas pela transparência e citou o caso da WRI, que foi classificada como uma das mais transparentes do ponto de vista de publicação na internet de fontes financeiras pelo Transparify (leia mais em <http://goo.gl/4N4QKc>). “Isso é um reflexo não só de ética da organização, que já nasceu com esses princípios, mas também de boas práticas e exigências

Governança no Akatu

- Deliberativo: composto por 11 membros, reúne-se quatro vezes ao ano, junto com o Consultivo. O executivo principal também participa das reuniões. Há reunião exclusiva ao final para as deliberações sem a presença da diretoria e Conselho Consultivo.
- Consultivo: composto por 18 membros.
- Acadêmico: formado por 8 integrantes, repercute e orienta sobre temas de relevância e complexidade. Encontros semestrais.
- Fiscal: em transição, composto por 3 integrantes. Aprova e aprecia as contas uma vez por ano. Segundo Ricardo Vacaro, está sendo analisada proposta de realizar acompanhamento em intervalos menores.

Para saber mais sobre os comitês, acesse <http://goo.gl/4N4QKc>

que os financiadores estão gerando.” A exigência por transparência, observou ela, é próprio da natureza de ONG, que “aponta para situações críticas que precisam ser mudadas”, por isso o dever de dar o exemplo.

A exemplaridade, reforçou Biderman, é algo que está na pauta da WRI, que dentre as questões analisadas estão pegada de carbono, redução das viagens de executivos e uso mais frequente de vídeo conferência. “Estamos sempre nos provocando e avaliando

internamente. Temos um comitê interno que fiscaliza se estamos indo bem ou mal e um sistema que apura quanto estamos avançando em práticas internas.”

Somam no aperfeiçoamento das organizações ao desempenharem papel relevante, segundo Biderman, os doadores ao atrelarem sua reputação ao investir em ONGs, os conselheiros ao assumirem a função atingindo o desempenho e dedicação esperados e a imprensa ao evidenciar as boas práticas em detalhe.

10ª Sessão - Criação de Valor: Uma visão de longo prazo ■ ■ ■

Painel destaca a visão pioneira da Unilever que une crescimento dos negócios e sustentabilidade

Tema central do 15º Congresso do IBGC, a criação de valor foi debatida na décima sessão do evento. O moderador Roberto Waack, fundador e presidente do Conselho Administrativo da Amata S.A., iniciou o painel anunciando um vídeo gravado por Paul Polman, diretor-presidente da Unilever, especialmente para o evento. Nele, o líder abordou a necessidade de as empresas adiantarem-se na preservação e melhoria das comunidades nas quais estão inseridas, de forma a serem menos dependentes de governos e instituições para prosperar.

“Há alguns anos chegamos à conclusão de que a mentalidade ‘business as usual’ não seria viável e nem sustentável no longo prazo. Os desafios sociais e ambientais que o mundo enfrenta são grandes e urgentes para que as empresas fiquem de lado e deixem os outros resolverem os problemas”, iniciou Polman.

O diretor-presidente elencou as iniciativas tomadas pela Unilever em busca de uma nova forma de atuação. Destacou como primeira iniciativa a adoção de uma visão de longo prazo, afastando a conhecida ‘tirania do capitalismo trimestral’, que obriga as empresas a apresentarem lucros no curto período de tempo, muitas vezes negligenciando a visão futura dos negócios. Foi feita também a adoção do Relatório Integrado, em que o desempenho comercial, social e ambiental é registrado em um único relatório de maneira transparente.

“Queremos dobrar o tamanho da empresa. Mas queremos fazer isso de um jeito novo, reduzindo a pegada ambiental e aumentando nosso impacto social

positivo. Pela primeira vez, uma empresa do nosso porte está assumindo sua parte da responsabilidade pelas coisas que acontecem não apenas nas nossas fábricas e operações, mas por toda a cadeia de valor. Para temas que vão desde a nossa maneira de trabalhar com os pequenos agricultores, que fornecem materiais agrícolas, até o jeito com que os consumidores usam e descartam nossos produtos”, afirmou.

O executivo ainda alertou para o fato de as empresas não prosperarem em sociedades falidas e em ecossistemas que utilizam recursos naturais com maior rapidez do que podem ser repostos. “Não podemos ficar parado confiando em governos ou agências internacionais para o desenvolvimento de soluções viáveis. Isso não acontecerá. As empresas devem adiantar-se. E, quanto mais o fizermos, mais eficazes seremos”, finalizou Polman.

Sustentabilidade nos negócios

Para mostrar uma visão local das decisões estratégicas da organização, Newman Debs, vice-presidente jurídico da Unilever Brasil, lembrou que a multinacional está presente no território nacional há mais de 85 anos. “Aqui no Brasil, contamos com mais de 13 mil colaboradores e somos, no momento, a segunda maior operação da Unilever no mundo”.

O líder enfatizou que o mundo como é visto hoje vai se desenvolver, por bem ou por mal. “Este ano foi mais um ano de turbulência, não só do ponto de vista da economia com a volatilidade nos mercados e nas commodities, mas como também no clima cada vez

mais extremo, fator ocasionado por diversos fatores que impulsionam as mudanças climáticas”, explicou.

Durante sua apresentação, Newman mostrou dados obtidos por meio de pesquisas realizadas em diferentes países. Entre eles estava o levantamento de que 800 milhões de pessoas não têm acesso a água potável no mundo, 1 em cada 10 adultos estão obesos, sendo que mais de 1 milhão de pessoas passa fome. “Neste mundo que vem assim, quando o olhamos para o futuro o que enxergamos? Para uma projeção em 2020 estamos vendo mais de 1 bilhão de pessoas na Terra, 14% a mais do que temos hoje. Mais de 1,5 milhão de pessoas viverão em áreas de favela, 40% mais do que vemos no mundo atual”.

Segundo ele, em 2010, a visão de longo prazo para lidar com todas essas tendências se tornou um decreto na Unilever e foi criado um Plano de Sustentabilidade. “Esse Plano busca realizar a agenda de negócios e também impactos sociais, econômicos e ambientais de maneira muito concreta e mensurável”, afirmou. Uma das formas encontradas pela empresa para contribuir com o cenário é melhorar a saúde e bem estar das pessoas inseridas nos locais de atuação da Unilever, por meio dos produtos da companhia, reduzindo seu impacto ambiental.

“Redesenhamos embalagens, reduzimos, engajamos fornecedores, clientes, transportadores, disseminando a consciência de que a solução está nas mãos de todos nós. Nosso terceiro compromisso é melhorar as condições de vida e trabalho de centenas de milhares

de pessoas, que são nossos colaboradores e também fornecedores e clientes. Esse Plano de 2010 norteia todas as nossas estratégias”.

Compliance

Em 2013, o faturamento bruto da organização no Brasil atingiu a ordem de R\$ 15 bilhões, fator creditado por Newman à sustentabilidade na visão dos negócios. “Nós da área jurídica somos os responsáveis por estimular o comportamento do *compliance*, por meio do nosso Código de Princípios.” Ele informou que primam para que “os canais de conversa, denúncia e dúvidas tenham credibilidade”.

Para ele, fazer o básico de maneira correta é essencial. “Ninguém vai ser bem sucedido ao se lançar em uma agenda de sustentabilidade se não estiver fazendo o básico de maneira irrepreensível. Na Unilever, cada um de nós vive, respira e se apoia no nosso Código de Princípios”.

Em sua visão, quando uma empresa com essa estrutura se coloca fortemente nos países em que atua, acaba se comportando como um agente de transformação daquela sociedade. “Por se posicionar de maneira tão transparente, a Unilever acaba se blindando, afastando pedidos inapropriados, como de corrupção, por exemplo.”

Newman ainda enfatizou que a Lei Anticorrupção no Brasil veio como uma oportunidade de reforçar para toda a liderança da companhia a maneira de fazer negócios. Foi realizado um treinamento presencial com mais de 400 funcionários. “Se já era o jeito da Unilever, a partir da Lei virou o jeito brasileiro”, finalizou.

11ª Sessão - Ética e valores na cultura organizacional ■ ■ ■

Valores e princípios devem estar na base da organização dizem palestrantes do penúltimo painel

“Valores e princípios éticos não são sinônimos, cada um tem sua competência e significado”, esclareceu o mediador do penúltimo painel do 15º Congresso IBGC de Governança Corporativa, o sócio fundador do Instituto, Lélío Lauretti, sobre Ética e valores na cultura organizacional.

Enquanto o primeiro configura a identidade corporativa, “o que caracteriza e identifica a empresa”, os princípios éticos podem ser entendidos como cultura

corporativa, explicou. “Como regra geral todos os princípios poderiam ser considerados valores, mas a recíproca não é verdadeira”, ponderou.

Enquanto os primeiros “embutem respeito pelo outro, natureza, sociedade, direito e leis”, os “valores espelham traços diferenciais de cada empresa, como qualidade, competência, tradição e imagem”. Em comum, Lauretti assinalou que “ambos correspondem à demanda de uma sociedade cada vez mais bem

informada e exigente. São ambos os temas relacionados com as melhores práticas de Governança”.

Segundo Lauretti, está havendo uma revisão sob a ótica do interesse comum, passando pela mudança no papel da liderança de uma autoridade vigente para um poder com responsabilidade. “O exemplo é a melhor linguagem que o líder poder exercer responsabilidade”, relatou. A explicação encaixou-se ao contexto das empresas dos palestrantes do painel, Larry Thompson, executive vice president, government affairs, general counsel and corporate secretary of PepsiCo, e Marise Barroso, presidente da Masisa Brasil.

Casos práticos

Segundo Barroso, a empresa já nasceu com o princípio da sustentabilidade, estando focada em quatro pilares. A primeira é a estratégia do triplo resultado, que envolve aspectos econômicos, sociais e ambientais. Os outros pontos são a gestão de riscos e a definição dos princípios empresariais e a das políticas e procedimentos.

“Nossa estratégia está fundamentada em valores”, disse e apresentou os quatro: viver a marca, ser orientado ao cliente, inovação e vida sustentável. O primeiro, ela definiu como “trabalhar com paixão, fazendo com que a empresa gere reputação por meio de nada mais do que nossa conduta, planos de ações e a forma que levamos nossa estratégia para o mercado, acreditando no propósito da empresa”. Em inovação, a empresa busca fazer diferente não só ligado a produtos, como também em serviços e relacionamentos. Já o quarto valor, ‘vida sustentável’, Barroso explicou que significa “o uso eficiente dos recursos, seja natural ou humano, minimizando impactos negativos e a segurança como um valor, que é resgatar o princípio da vida”.

A partir dessas definições, a empresa, na década de 1990, passou a adotar uma ferramenta adaptada do Balanced ScoreCard, em que foram adicionados os eixos ambientais e sociais, “fazendo as rotas de valor serem permeadas pelos três”.

Barroso assinalou que “o mais interessante dessa ferramenta é quando se entende o que é a gestão de sustentabilidade vista a partir do propósito – gerar valor dentro do Triple Bottom Line. Começamos a pensar completamente diferente, porque começa a pensar em cadeia, que já não chamamos de cadeia de valor e sim de prosperidade”. Segundo ela, o motivo da mudança no nome está em pensar em todos os agentes obtendo prosperidade, que não se resume a valor econômico.

Outro desafio que relatou está na contratação e retenção de talentos. Ela realiza a entrevista final com os candidatos, na qual avalia os princípios. “Procuro entender o que move a pessoa na vida, porque é o que ela irá colocar em favor da empresa. É uma comunhão de princípios.”



Barroso, Thompson e Lauretti falam como viabilizar conceitos ligados ao socioambiental em práticas cotidianas

Caso internacional

Já Thompson, da PepsiCo, chamou a atenção para o desempenho com propósito. “O melhor jeito de desempenhar é como fazemos nosso dinheiro. Não o que fazemos com ele depois. Tem a ver com o modelo e filosofia operacional”, refletiu ele que levantou três pontos: cliente, desempenho sustentável e pessoas. “Queremos uma empresa responsável.”

O primeiro pilar, por serem uma empresa de bebida, lida com fazer os produtos de forma mais acessível e disponibilizar aos consumidores uma grande variedade e com qualidade. O segundo envolve o meio ambiente. “Somos grandes consumidores de recursos hídricos e temos de ser bons gestores no longo prazo”. O terceiro, relacionado a pessoas, apontou ser importante contribuir para o desenvolvimento pessoal.

Thompson lembrou que um analista criticou o desempenho com propósito da PepsiCo, dizendo não ser aderente à lei. O que era questionado estava fundamentado no termo trazido por Friedman, que o gestor teria uma responsabilidade apenas: a de maximizar valor ao acionista (*leia mais na pág. 4*). “Quando se olha para desempenho com propósito, o que estamos tentando fazer na PepsiCo, em termos de entregar valor aos acionistas e lidando com questões da sociedade que nos afetam, podemos dizer que estamos adotando responsabilidade corporativa.”

Para explicar e refletir sobre esse termo e o papel das empresas na sociedade, Thompson fez um resgate histórico e observou que elas sempre tiveram um propósito social. “Os interesses [entre os públicos ‘empresa’ e ‘sociedade’] são interdependentes”. Por isso, ele avaliou, deve-se considerar os diferentes públicos, como funcionários, fornecedores, clientes e meio ambiente. “Tudo isso se combina e permite ao conselho criar valor ao acionista e dar sustentação no longo prazo pra empresa”.

Para ele, “muita gente duvida quando uma empresa tenta mudar, mas ela é formada por pessoas. São reais e têm cérebro e alma. As pessoas querem fazer parte de iniciativas que contribuam de forma positiva à sociedade”.

12ª Sessão - Governança do Brasil SA ■ ■ ■

Palestrantes falam dos desafios e esforços em se adotar boas práticas na esfera pública para beneficiar um conjunto de acionistas heterogêneos

Muito debatida a prática da Governança no âmbito das organizações, a Governança do Estado, por sua vez, começa a ganhar palco nos debates promovidos pelo IBGC. Tema do último painel da 15ª edição do Congresso, a Governança Pública foi avaliada pelo embaixador do Brasil Marcos Castrioto de Azambuja e pelo consultor econômico Raul Velloso.

Segundo a mediadora e presidente do Conselho de Administração do IBGC, Sandra Guerra, notam-se evoluções importantes na discussão e adoção da boa Governança Corporativa. “Tendo esse progresso, colocamo-nos a pensar se estes avanços na Governança das empresas e das organizações do terceiro setor e cooperativas têm sido também observados na Governança do chamado Brasil SA”, provocou ela questionando-os como avaliavam o movimento da Governança dentro do Estado.

Velloso disse ser complicado tratar deste tema em órgãos governamentais. Afirmando ter uma noção de Governança Corporativa (GC), perguntou-se “como é que uma organização como o Brasil pode se arrumar e se estruturar no meio do caminho pra atender aos objetivos dos acionistas, formado por um grupo complexo de pessoas e em que obviamente há muitos conflitos”.

“Para discutir o Brasil SA preciso discutir o que o governo faz, o que as leis mandam o governo fazer e como isso condiciona o poder de avaliação das pessoas em relação à qualidade do governo”, relatou Velloso. Ele apontou como melhorias necessárias resolver a assimetria de informações, os potenciais conflitos de interesse e adequar os processos de avaliação das administrações.

Velloso propôs “pensar em formas de criar uma rotina de avaliação dentro e fora do governo para ir analisando ao longo do mandato”, além de sugerir o isolamento entre “coisas que deveriam ser certas e erradas de Estado das coisas de governo”. Segundo ele, “isso tiraria a forte contaminação do que deveriam ser rotinas e outras que são de momento.”

“Precisamos ajustar os nossos sistemas para funcionar melhor do ponto de vista do interesse do acionista, que é o contribuinte”, disse ele. Na mesma linha, Azambuja considerou que “não



Azambuja avalia que o Brasil está tateando na Governança Pública e faz esforços para sua aplicação

dá para administrar o Brasil sem uma ideia de Governança Pública eficaz”.

Traçando um paralelo a uma empresa, o embaixador refletiu ser o País “infinitamente mais complexo, mais numeroso e dividido. Estamos com 142 milhões de acionistas inscritos para votar”, proporções e características que trazem grande complexidade a sua organização, ressaltou ele.

Resgate à essência

Para falar do advento do tema ao ambiente público, Azambuja lembrou ter a GC ingressado no País via empresas. “Foi essencialmente um grupo de países anglo-saxões e nórdicos que criaram a ideia da GC. Então estamos aqui no Brasil tateando e começamos com a área corporativa, que são empresas de números razoavelmente administráveis com interesses mais ou menos focalizados.”

O envolvimento brasileiro com o tema, afirmou, ocorreu principalmente depois de 2001, quando houve escândalos corporativos internacionais, e 2008, ano marcado pela crise financeira global “precipitada por imprudência, imperícia e gestão irresponsável”. “A ideia de que é preciso controlar melhor tudo isso, não com regras punitivas, mas com mais transparência, sendo mais eficaz e mais convincente” começa ser absorvido pelo Brasil, avaliou.

Azambuja disse notar que certos órgãos no País começam a trabalhar o tema Governança, a exemplo

“O Brasil não se faz por gestos gerais, mas por somatórios de decisões acertadas que pouco a pouco vão formando o País que desejamos ver criado”

Marcos Castrioto de Azambuja

do Tribunal de Contas da União (TCU) e sua aproximação com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Segundo ele, isso deve-se a busca por “encontrar regras que permitam que faça uma política em que os operadores sejam mais transparentes, mais confiáveis, respeitem mais os direitos das minorias, tenham mais sensibilidade a uma série de fatores que não são rigorosamente criminosos, ilegais mas somente eticamente duvidosos”.

As iniciativas ligadas à Governança Pública, de acordo com Azambuja, figurariam como uma injeção de “componente ético” em um Estado que antes tinha apenas a lei a estabelecer os limites. “Além da criminalização, há terreno em que tende a agir de maneira confiável, crível e responsável. Estamos num momento no Brasil de procurar aprender novas formas de convívio e encontrar novas regras do jogo para que uma democracia na nossa escala possa funcionar”.

Para Azambuja, esses esforços estão sendo feitos, porém, a fase é de aprendizado. “Essas ideias [de Governança Corporativa] não são plantas nativas, não nasceram na nossa cultura”, e para ilustrar citou palavras anglo-saxãs utilizadas nesse contexto, como *compliance*, *disclosure* e *accountability*. “No momento são transplantes culturais, políticos e inclusive verbais que requerem uso de uma língua estrangeira.” Entretanto, o estranhamento da língua passará, declarou ele, para se transformar em linguagem habitual, a exemplo do vocabulário futebolístico adaptado ao cenário nacional.

Na busca por melhorias, Azambuja frisou o documento do TCU, com base na OCDE, e evidenciou a necessidade de se começar as ações na municipalidade. “O Brasil não se faz por gestos gerais, mas por somatórios de decisões acertadas que pouco a pouco vão formando o País que desejamos ver criado”, sintetizou.

Av. das Nações Unidas, 12551
World Trade Center Tower - 25º andar - cj. 2508
CEP 04578-903 - São Paulo/SP
tel.: 55 11 3043 7008
e-mail: ibgc@ibgc.org.br
www.ibgc.org.br

Capítulo Ceará - ibgc@ibgc.org.br
Capítulo Minas - ibgcmg@ibgc.org.br
Capítulo Paraná - ibgcparana@ibgc.org.br
Capítulo Pernambuco - ibgc@ibgc.org.br
Capítulo Rio - ibgcrj@ibgc.org.br
Capítulo Santa Catarina - ibgc@ibgc.org.br
Capítulo Sul - ibgcsul@ibgc.org.br

Conselho

Presidente: Sandra Guerra
Vice-presidentes: Eliane A. Lustosa e Fernando Alves
Conselheiros: Emílio Carazzai, Luiz Carlos Cabrera, Marta Viegas Rocha, Ricardo E. Setúbal, Robert Juenemann e Roberto S. Waack

Diretoria

Henri Vahdat, Matheus Rossi e Sidney Ito

Superintendente Geral

Heloisa Belotti Bedicks

Produção e Coordenação da Newsletter

Jornalista responsável: Máira Sardão (MTB 42968)
Colaboração: Lygia Gil

Projeto Gráfico e Diagramação

Atelier de Criação - roberto@atelierdecriacao.com.br

Fotos

Claudiney de Souza

Reprodução

É vedada a reprodução de textos e imagens desta publicação sem autorização prévia, mediante consulta formal e citação de fonte.

Associados Mantenedores

