

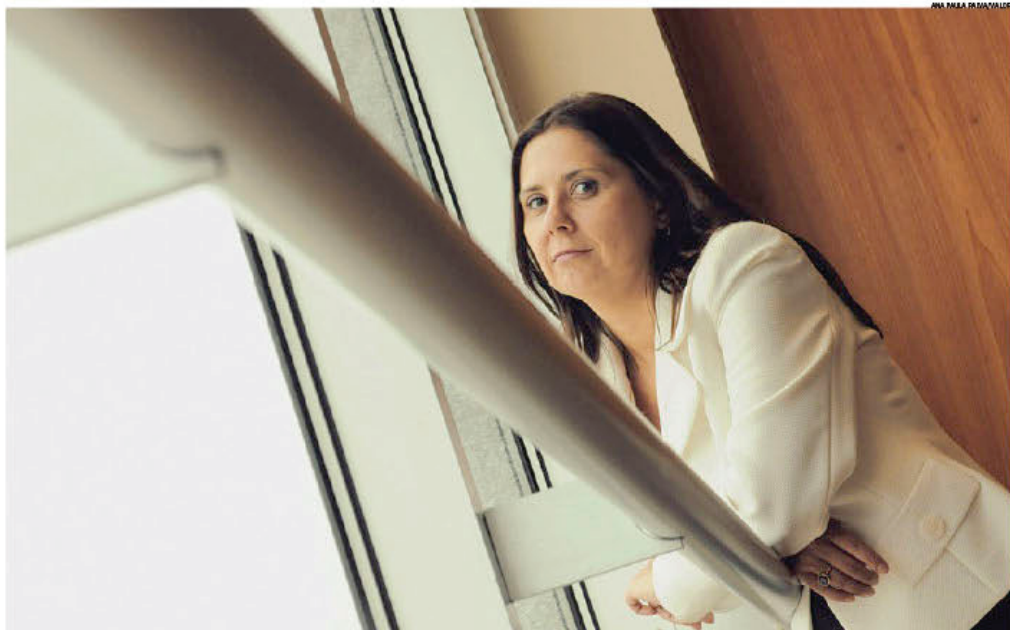
Valor

Especial

Governança corporativa

Índice de ações de empresas com boa governança se valoriza na bolsa. F3

Aumento de competitividade e redução de riscos levam empresas de capital fechado a adotar boas práticas. Por Paulo Vasconcellos, para o Valor, do Rio



Adriane de Almeida: "Há 17 anos não se falava em governança no Brasil. Hoje, o processo tem evoluído rapidamente. O risco diminuiu e a empresa tem acesso à capitalização com custo menor"

Um passo à frente

O mundo dos negócios cada vez mais se divide em dois tipos de empresas: as que já incorporaram práticas de governança corporativa e as que caminham para adotá-las. Hoje, 406 companhias brasileiras listadas na Bolsa de Valores de São Paulo já operam dentro de padrões elevados de exigências gerenciais, éticas e de transparência. Dessas, 106 se enquadraram no altíssimo nível, o Novo Mercado, no qual se comprometem a adotar práticas que excedem as determinações da legislação em respeito aos direitos dos acionistas e com requisitos como a emissão exclusiva de ações com direito a voto nas assembleias.

A adesão atinge até empresas familiares de capital fechado que estão dispensadas por lei. Motivo: a governança pode ser fator de competitividade. Para um tema tão recente, o avanço não deixa de ser significativo. É uma tentativa de blindagem para evitar a repetição de episódios como o caso da gigante americana de energia Enron, que empregava 21 mil pessoas e faturava mais de US\$ 100 bilhões por ano antes de ser atingida, em 2000, por um escândalo financeiro que em menos de um ano a levou à ruína.

A importância dos conselhos de administração

Pesquisa com 5.205 executivos de 312 empresas no Brasil

Empresas listadas na bolsa

72%

têm conselho de administração

20%

têm comitê de auditoria

Fonte: Hay Group

Empresas não listadas na bolsa

17%

têm conselho de administração

2%

têm comitê de auditoria

Empresas listadas e não listadas na bolsa

39%

submetem integrantes do conselho a avaliações

67%

têm membros do conselho remunerados

R\$ 975 mil

é a remuneração média anual do presidente do conselho

R\$ 744 mil

é a remuneração média anual de um conselheiro

No Brasil, os movimentos surgiram em 1999, quando o país ganhou o seu primeiro código, elaborado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). A reformulação da Lei das Sociedades Anônimas, em 2001, o lançamento de uma cartilha da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), em 2002, e a criação de segmentos diferenciados — nível 1, nível 2 e Novo Mercado — de empresas com padrões superiores de governança corporativa pela Bolsa de Valores de São Paulo, consolidaram o processo.

"Há 17 anos não se falava em governança no Brasil. Hoje, o país ainda vem atrás dos EUA, mas o processo tem evoluído rapidamente. O certo é que o risco diminuiu e a empresa tem maior acesso à capitalização, com um custo menor", diz Adriane de Almeida, superintendente adjunta de conhecimento do IBGC. "O processo que surgiu no rastro da crise de credibilidade com as fraudes em corporações americanas e de controle do poder nas organizações passa a ter papel muito maior: olhar o futuro da empresa", diz Dalton Sardenberg, coordenador do núcleo de governança corporativa da Fundação Dom Cabral.

É essa busca pela perenidade dos negócios que explica a incorporação de práticas de governança pelas empresas familiares de capital fechado. De acordo com a pesquisa da tese de doutorado de Sardenberg, 39% das empre-

sas familiares médias e grandes no Brasil já adotam conselhos de administração formais, voluntariamente, embora apenas 5% delas sejam obrigadas a isso por serem de capital aberto. Um dos motivos é que os conselhos são menos suscetíveis a conflitos de interesses. Em 91% dos casos, o presidente executivo das empresas familiares brasileiras é um integrante da família.

Ainda que a política de governança não seja uma garantia de sucesso dos negócios, um estudo da professora Marina Araújo, da Dom Cabral, com base na pesquisa mundial de competitividade desenvolvida pelo Institute for Management Development (IMD) em 59 países ao longo dos

últimos 18 anos, constatou que grandes empresas com conselhos mais efetivos têm, além da facilitação na implantação de práticas éticas nas rotinas organizacionais, um incremento na eficiência produtiva.

"Boas práticas de governança não significam necessariamente boa estratégia de negócios, mas ajudam. Entre ter e não ter, é melhor ter", diz Fernando Fanchin, analista de investimentos da Rio Bravo, gestora de investimentos com participação minoritária em empresas como Valid, Metalúrgica Gerdau, Gafisa, Pão de Açúcar, SulAmérica Seguros e Randon. A Rio Bravo defende em todas elas práticas de governança corporativa para enfrentar desafios como a comunicação com o mercado, conflitos entre acionistas e administradores e o estímulo a uma política de dividendos estável e permanente. O pagamento de dividendos, afinal, deve compensar os custos da governança, que podem chegar a R\$300 mil por ano.

A Etemit, fabricante de coberturas de amianto fundada em 1940, dobrou de 2004 para 2011 o valor do dividendo pago aos 7 mil acionistas, de R\$0,45 para R\$0,80 por ação, por ano. Um modelo baseado no slogan "Bem-vindo aos próximos 70 anos" lhe garantiu

por quarto ano consecutivo a liderança na América Latina em governança na classificação mundial da IR Global, elaborada desde 1999 por analistas da Arnold&Porter, KPMG, MZ e Sodali.

Para conquistar a nota 86,5 e ocupar a décima posição no ranking, a empresa criou o programa "Portas Abertas", que abriu as plantas de produção à sociedade, obteve as certificações ISO 14001 e OHSAS 18001, aderiu ao Pacto Global da ONU e ingressou no Novo Mercado. Tudo dobrou: o faturamento bruto anual, de R\$ 500 milhões para R\$ 1 bilhão, e o número de empregados, de 1.200 para 2.600. "Foi o melhor investimento que a Etemit fez", diz Rodrigo Luz, gerente de relações com investidores da Eternit.

A operadora Oi, que enfrenta queixas dos consumidores no Procon e já passou por exigências de investimentos operacionais da Anatel, está em paz com os investidores. A empresa aderiu ao Novo Mercado em março e é uma das seis brasileiras na lista do IR Global. "Com a reestruturação societária, o valor da ação subiu 27% contra uma queda de cerca de dois pontos percentuais do Ibovespa", diz Alex Zomig, diretor financeiro e de relacionamento com investidores da Oi.

Auditorias são indispensáveis para o controle da gestão

Do Rio

A auditoria, que não evitou no passado o escândalo da Enron e atingiu também a Arthur Andersen, então a quinta maior empresa do setor no mundo, é considerada fundamental como instância de controle da gestão dos executivos. Já as consultorias, dizem especialistas, são importantes por reunir experiências que podem ajudar a definir o modelo de governança mais indicado a cada empresa.

"O ideal é que a cada três anos as empresas promovam uma mudança de auditoria", diz Dalton Sardenberg, da Fundação Dom Cabral. O primeiro passo, porém, não é menos importante. Uma pesquisa feita este ano pelo Hay

Group junto a 5.205 executivos de 312 empresas brasileiras, revela que 20% das companhias listadas na bolsa e 2% das não listadas têm comitê de auditoria. "Historicamente, os números são sempre crescentes. A governança corporativa, que ganhou força na Bovespa, se espalha em cascata para as empresas familiares", diz Henry Barochel, diretor e líder da prática de remuneração para a América Latina do Hay Group.

"A auditoria é indispensável no processo de governança, mas a consultoria depende de cada empresa", afirma Adriane de Almeida, do IBGC. Algumas empresas preferem fazer a governança por conta própria e fazem bem o processo internamente. É o caso do

grupo que escolheu como CEO alguém que não era da família, porque precisava demitir parentes que estavam na folha de empregados da empresa.

Com consultoria ou não, muitas companhias já entenderam que é saudável entregar o principal cargo executivo e a presidência do conselho de administração a pessoas diferentes. No Brasil, de acordo com o IBGC, não há acúmulo nas duas funções em 70% das empresas.

"Uma das evoluções mais percebidas no processo de governança corporativa no Brasil é a formação dos conselhos administrativos e consultivos nas empresas", revela Flávia Krausepenhar, sócia e diretora da área de

assessoria financeira da Capitânia, uma empresa independente que desenvolve projetos de soluções de acompanhamento da gestão financeira e estratégia de controle para 40 empresas. "Hoje, conselho não é mais apenas para o ché das cinco."

O IBGC aponta que 91,7% das organizações que adotam as práticas de governança corporativa do Brasil têm conselhos de administração. Já a pesquisa do Hay Group revela que 17% dos grupos não listados também têm seus conselhos. A necessidade de as empresas modernizarem sua alta gestão é responsável ainda por um processo acelerado de profissionalização dos conselheiros independentes.

A globalização, as privatizações e a desregulamentação de vários setores da economia brasileira, que resultaram em um ambiente corporativo mais competitivo, revelam alguns números significativos também em governança. Em 67% das empresas ouvidas pelo Hay Group, os membros dos conselhos são remunerados. A remuneração média de um presidente de conselho é de R\$ 975.572,00 por ano e a de um conselheiro, de R\$ 744.493,00. Em 54% das empresas os conselheiros independentes são livres para participar de conselhos de outras empresas.

"A tendência é que a remuneração dos conselheiros, hoje basicamente feita como uma espécie

de jeton pela participação nas reuniões, incorpore programas de concessão de ações ou opções", revela Henry Barochel, do Hay Group. (FV)

POINT
COMUNICAÇÃO E MARKETING

- Eventos
- Fund raising
- Projetos Editoriais (como este suplemento)

www.pointcm.com.br
Tel: 55-11-3167.0821

Especial Governança corporativa

Tendência Modelo burocrático de avaliar decisões dos controladores aos poucos vai sendo superado

Conselhos passam a desempenhar papel estratégico

Paulo Fortuna
Para o Valor, de São Paulo

Os conselhos de administração passaram a desempenhar um papel estratégico nas diretrizes das empresas nos últimos anos. Com maior transparência das informações e qualidade das discussões nas reuniões, os conselhos estão se afastando do modelo de cumprir um papel burocrático de avaliador das decisões tomadas pelos controladores e principais executivos para ter uma função de tomada de decisões.

A diretora da Capitânia Governança, Flávia Krauspenhar, aponta uma grande evolução nos conselhos de administração no Brasil nos últimos 10 anos, principalmente nas empresas listadas na Bolsa, enquanto que nas empresas de capital fechado o processo ocorre de maneira mais gradual.

Um dos pontos centrais para essa evolução, diz ela, foi a adoção das normais contábeis internacionais (IFRS), que exigem a

divulgação de dados financeiros mais detalhados por parte das empresas e municiam melhor os conselheiros. "Foi uma evolução forçada", afirma ela.

Outro fator, diz Flávia, foi o aumento da participação de conselheiros profissionais, que não possuem qualquer vinculação com os blocos de controle das companhias. Com a experiência e a expertise adquiridas em outras empresas - ainda que se respeitando a questão do sigilo empresarial - os conselheiros podem contribuir com novas ideias para a gestão. "O conselheiro profissional, muitas vezes, tem mais condições para questionar os números apresentados, por exemplo, pela área de RI", afirma.

Flávia diz que a crise de 2008 trouxe importantes mudanças. "Começou-se a questionar o porquê de os conselheiros terem permitido a realização dessas operações de alto risco (derivativos) que causaram tantos prejuízos". O rigor com as informações fi-

nanceiras passou a ser maior, principalmente nas operações de risco mais elevado, diz Flávia, que alerta para armadilhas, como no caso de os conselheiros opinarem sobre operações cotidianas, o que não faz parte das suas funções. "O papel do conselho é dar a diretriz para a empresa".

O presidente da Mesa Corporate Governance e presidente do comitê estratégico de Governança Corporativa da Amcham-São Paulo, Herbert Steinberg, diz que o conselho pode elevar o processo de profissionalização, melhorar a qualidade do debate de gestão da empresa e ainda trazer competências de consultores com os quais a empresa jamais contaria. Mas, destaca, isso acontece quando o conselho cumpre de fato o seu papel, e não funciona para chanceler a gestão do controlador da companhia.

O executivo destaca que há alguns parâmetros importantes que devem ser observados para a eficiência de um conselho de ad-



Flávia Krauspenhar, da Capitânia: "O conselheiro profissional tem mais condições para questionar os números"

ministração, como a estrutura da informações disponibilizadas pela empresa, a dinâmica das reuniões e a prioridade nas discussões, que "deve ter o foco no essencial". "Os integrantes do Conselho devem ter um olhar de acionista, no sentido de melho-

rar o valor daquela empresa", afirma Steinberg.

Pesquisa realizada pela Towers Watson com 21 empresas que operam no Brasil aponta o crescimento dos níveis de governança. Das empresas abertas pesquisadas, que correspondem a 81% do

total, 94% possuem conselheiros independentes, que são contratados por processo formal, com escopo de atuação e qualificação bem definidos. "Isso mostra a sofisticação do nosso nível de governança", aponta o diretor da Towers Watson, Marcos Morales.

Aumento da concorrência incentiva investimentos

De São Paulo

Incentivadas por um cenário econômico cada vez mais competitivo, empresas familiares brasileiras se movimentam em direção à melhoria da gestão, que inclui maior transparência nas informações financeiras e profissionalização de parte de seus quadros. Entretanto, continuam a enfrentar dificuldades na sucessão familiar e para resolver conflitos entre os familiares que fazem parte dos blocos controladores das companhias.

O professor da Business School São Paulo (BSP) e presidente da MSCI Consultoria, Fernando Curado, diz que o cenário econômico é um incentivador para que as empresas familiares invistam na qualidade da administração. Com o alto custo do capital no Brasil, as empresas tradicionalmente têm que reinvestir grande parte dos seus ganhos. Mas, enfrentando um cenário de competição interna mais intensa, as empresas têm que buscar alternativas de capital a um custo menor. E o mercado, lembra ele, vai automaticamente cobrar a contra-



Paulo Ângelo, da Dasein Executive Search: com mais concorrência, as empresas familiares investiram em gestão

partida, com mais transparência nas informações financeiras. "Isso acaba trazendo um valor adicionado à empresa", afirma.

Paulo Ângelo, da Dasein Executive Search, avalia que há uma

tendência de melhoria na gestão das empresas familiares. Com mais concorrência, elas mesmas tiveram que investir na qualidade do produto final e também na eficiência da gestão, o que acaba

acelerando o processo de profissionalização dos seus executivos.

Ângelo lembra que, para se fortalecerem, empresas de origem familiar podem buscar operações de private equity, sócios

estratégicos ou até preparar uma abertura de capital, mas terão que investir na qualidade e transparência da informações financeiras, o que exige investimentos que apenas empresas mais bem estruturadas podem realizar.

Curado, da BSP, ressalta que, nas empresas familiares, a adoção de práticas antiquadas de mercado pelo controlador pode representar um risco para a companhia. Em alguns casos, há "incentivos fiscais autoconcedidos" que podem prejudicar a companhia. Mas a centralização das decisões pode não ser necessariamente uma desvantagem. "Em qual companhia o processo de decisão será mais ágil, numa de estrutura familiar ou numa grande multinacional que possui várias instâncias de decisão?", questiona. "O poder está perto, na sala ao lado", responde.

Para o consultor Pedro Martins Parreira, da Parcon Consultoria, o processo de sucessão ainda é um dos principais desafios para as empresas familiares. "Não há qualquer problema em herdeiros assumirem o comando das companhias, desde que tenham

capacidade para isso", ressalta.

O consultor destaca que é necessário ter liderança e conhecimento para assumir o cargo de CEO de uma companhia mas, se não houver gente com esse perfil nas famílias, as empresas devem trazer executivos de fora para serem os principais administradores. Parreira ressalta que a criação de um conselho familiar pode auxiliar antes mesmo de se pensar em sucessão. Ele é uma ferramenta para superar outras crises existenciais e pode moldar a estrutura empresarial sob as formas diversificadas do mercado. Formado por parentes e conselheiros de fora bem escolhidos, o conselho pode melhorar performance da empresa.

Segundo pesquisa da Price Waterhouse Coopers (PwC), 45% das empresas brasileiras não possuem um plano de sucessão familiar em caso de doença ou falecimento do principal executivo. Apesar de 73% dos pesquisados apontarem que a responsabilidade social corporativa é relevante, apenas 15% pretendem realizar uma ação efetiva. A maioria, 51%, não tem planos concretos. (F)

PRINCÍPIOS, PROCESSOS, PRÁTICAS... QUE ESTABELECEM A FORMA COMO UMA EMPRESA É DIRIGIDA, ADMINISTRADA OU CONTROLADA.

ISSO É GOVERNANÇA CORPORATIVA. CONHEÇA MAIS E FAÇA PARTE DO INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA
É uma organização não governamental sem fins lucrativos fundada em 1995 com o objetivo de desenvolver e fomentar as melhores práticas e práticas de Governança Corporativa no Brasil. Conta com mais de 1.500 associadas e edita o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, cujo conteúdo abrange práticas relacionadas com sócios, conselho de administração, gestão, auditoria independente, conselho fiscal, assim como conduta e conflito de interesses. Realiza palestras mensais, congresso anual, fóruns de debates e acadêmicas, pesquisas e um intenso programa de cursos abertos, in-company e de educação continuada. Todas as atividades estão relacionadas à disseminação das práticas de Governança Corporativa.

IBGC
Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

contato@ibgc.org.br
www.ibgc.org.br

Adoção no setor público é tímida

Carlos Vasconcellos
Para o Valor, do Rio

A governança corporativa aplicada ao setor público pode trazer enormes ganhos de eficiência e transparência para o Estado brasileiro em todas as esferas. Especialistas citam a reforma administrativa do governo de Minas Gerais e a reformulação do atendimento do INSS como bons exemplos da aplicação de boas práticas de governança gestão no setor público.

Para Richard Dubois, líder de serviços ao governo e setor público da consultoria PwC Brasil, o setor está atrasado pelo menos 30 anos na adoção de tecnologias de gestão, quando comparado às empresas privadas. "Qualidade total, balance scorecard, avaliações de desempenho e outras tecnologias de gestão são ferramentas testadas e aprovadas há décadas, mas só agora começam a ser adotadas", diz.

José Carlos Pinto, sócio-líder da Ernst & Young Terco para o Rio de Janeiro, diz que tem havido avanços nessa área nos últimos dois anos, mas admite que os projetos

ainda são iniciativas isoladas. "A demanda por projetos de planejamento estratégico aumentou, mas a procura ainda é baixa, e está vinculada a ações individuais de órgãos públicos ou empresas estatais, não a programas de governo".

Isso representa uma grande oportunidade para as consultorias. "O setor público responde por 12% do faturamento global da PwC, mas no Brasil essa fatia é de apenas 3%", compara Dubois. "Por um lado, isso torna nosso trabalho fácil. São demandas básicas. Qualquer ferramenta de gestão, por mais simples que seja, traz melhorias incalçáveis", diz. "Por outro, temos de enfrentar uma enorme resistência na máquina pública, contrária aos projetos de modernização. Às vezes, há vontade política de quem está no comando, mas o mecanismo emperra na hora da execução".

Gilberto Braga, professor de Finanças do IBMEC-RJ, observa que o trabalho das consultorias pode melhorar o nível de governança dos órgãos públicos, mas ressalta que a eficiência do trabalho pode

esbarrar em amarras legais. "Há muitas limitações formais, como a Lei de Licitações e a Lei de Responsabilidade Fiscal. As consultorias podem ajudar, mas não resolverão o problema sozinhas".

Para o economista Gil Castello Branco, diretor da ONG Contas Abertas, desatar esse nó é fundamental para que o nível de investimento do governo volte a subir, estimulando as empresas privadas. Segundo ele, os grandes saltos do investimento público aconteceram nas ditaduras Vargas e militares. "Agora precisamos aprender a planejar e executar políticas públicas na democracia". Para ele, um dos primeiros passos seria reduzir a burocracia e o formalismo. "Mas não podemos afrouxar os controles porque sofremos de um problema de corrupção endêmica".

Dubois diz que quantidade de controles não quer dizer necessariamente mais qualidade e transparência. "Na Alemanha, berço da moderna burocracia, é preciso ter 300 autorizações diferentes para construir e operar uma ferrovia. No Brasil, são 1,9 mil", diz.

Especial Governança corporativa

Desempenho Carteira é composta por papéis de 127 companhias

Índice do Novo Mercado dobra ganhos na bolsa

Luciano Feltrin
Para o Valor, de São Paulo

Investidores interessados em comprar ações de empresas que oferecem o que há de melhor em termos de governança no Brasil ganharam recentemente uma nova opção. Em setembro, a BM&F Bovespa criou o Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada Novo Mercado (IGCNM). Era um antigo desejo da bolsa oferecer a carteira, uma cesta composta apenas pelos papéis das 127 companhias negociadas no mais exigente segmento de listagem.

No entanto, para colocá-lo em prática foi preciso esperar que o mercado ganhasse maturidade e um número maior de companhias, diz Cristiana Pereira, diretora de desenvolvimento de empresas da BM&FBovespa.

Assim como acontece com as demais carteiras de ações, a composição do IGCNM será reavaliada a cada quatro meses pela bolsa. Nenhuma empresa poderá ter participação superior a 20% do total do índice. Paralelamente ao IGCNM, a bolsa manterá o Índice de Governança Corporativa (IGC), que existe desde 2006 e é composto por ações de empresas listadas no novo mercado e níveis 1 e 2.

"Os dois índices não são concorrentes. O IGC pode até ser visto como complementar, pois é uma opção para investidores que querem escolher ações de empresas com bons níveis de governança, mas não necessariamente do novo mercado", acredita Cristiana.

Por motivos que vão da melhor



Cristiana Pereira: foi preciso esperar que o mercado ganhasse maturidade e um número maior de companhias

comunicação com investidores e analistas à perspectiva de reduzir o custo do capital, a bolsa tem acompanhado um forte fluxo migratório em direção ao Novo Mercado na última década. Excluídas fusões e aquisições, desde 2003, 14 empresas fizeram esse caminho.

Na avaliação de Wesley Mendes da Silva, professor da escola de administração de empresas da Fundação Getúlio Vargas, o movimento — assim como a própria criação do índice — representa uma clara sinalização de que a discussão em torno do tema avançou muito no país.

"A governança saiu dos manuais acadêmicos e começa a virar realidade. Há uma percepção muito forte do mercado de que as empresas entenderam que vale a pena

abrir mão de parte do controle para ter uma governança melhor e mais acesso a recursos."

A lógica, afirma o pesquisador, ajuda a explicar em grande parte a forte valorização dos índices de governança da bolsa. De 2006, início da série histórica calculada pela BM&F Bovespa até o pregão do último dia 7, o IGCNM registra alta de 62%, o dobro da valorização do Ibovespa no período. Já o IGC acumula ganhos de 47%.

"Não podem ocorrer na valorização dos índices uma relação direta de causa e efeito considerando apenas governança. A qualidade dos ativos certamente pesa", pondera Carlos Eduardo Lessa Brandão, conselheiro do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Mesmo com a

ressalva, Brandão elogia a criação do índice, principalmente por ter o mérito de reforçar a discussão sobre governança.

Outro que desconfia da correlação é Jorge Simino, diretor de Investimentos da Fundação Cesp. "A governança é um atributo importante, mas isoladamente não faz com que uma ação suba tanto."

Mesmo longe de serem unanimidades, os índices de governança já asseguraram ao menos uma conquista. Sua performance, bem superior à da principal carteira da bolsa, vem obrigando gestores a sair da zona de conforto. "Para quem oferece gestão ativa e busca bater um determinado benchmark, a régua subiu e o investidor vai cobrar cada vez mais", diz Silva, da FGV.

Estudos mostram que boas práticas valorizam ações

Rosângela Capozoli
Para o Valor, de São Paulo

A implantação ou melhoria das boas práticas de governança corporativa afeta positivamente o preço das ações, ampliando os ganhos para os acionistas. O que era uma tese e uma expectativa é agora uma certeza comprovada por estudos no Brasil e lá fora. Pesquisas elaboradas pela Deloitte e conduzidas pelo portal YouGov em seis países, incluindo o Brasil, entre 2011 e 2012, mostram que a diferença de valor entre uma empresa com boa liderança e as outras pode representar mais de 35,5%. Nessa conta, um prêmio de 15,7% é atribuído a lideranças eficientes e um desconto de 19,8% recai sobre as ineficientes.

"Vários fatores entram na formação do preço da empresa afetando mais investidores. Um dos mais importantes é elevar a precificação da empresa pela boa liderança", diz Bruce Mescher, sócio-líder de Global IFRS and Offshore Services (GIOS) da Deloitte. A pesquisa apontou que 45% dos entrevistados acreditam que a eficiência da equipe de liderança sênior impacta no sucesso da organização e 52% deles atribuem coeficientes às análises da força da liderança nas avaliações das empresas. "Outro dado importante é que, se o mercado enxerga algum problema com a liderança, ele pode descontar ou penalizar o preço das ações, ou seja, a avaliação está diretamente relacionada ao preço da empresa."

Especialistas garantem que

após adoção de padrões diferenciados de controle e gestão dentro das empresas o próprio mercado se encarrega de medir os resultados. "A principal métrica para a avaliação desse processo é a percepção de mercado", diz Bianca Lustosa, conselheira de administração do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

Na sua avaliação, os "princípios de governança tratam de prestação de contas, transparência, equidade e responsabilidade corporativa". Esses princípios promovem e buscam um alinhamento de interesses. "O tema central na governança corporativa é o eventual alinhamento de interesse entre gestão e propriedade, entre aquele que é o dono e aquele que dirige a empresa. O desalinhamento surge quando se separa o dono daquele que dirige, aí começam eventuais problemas ao longo desse processo."

"Esses dados revelados pelo estudo são excelentes razões para que as organizações rejeitem a questão da liderança", diz Mescher. Sarah Chinarrelli, professora do centro de estudos de governança da Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (Fipecafi), concorda com ele. "Os controles gerenciais têm uma tendência de gerar valor de mercado para os acionistas." Para ela, essa ferramenta permite maior precisão dos processos internos da companhia e serve para alinhar os interesses dos acionistas ou dos gestores, proporcionando um alinhamento de interesses.

BRADESCO. PRESENÇA NOS PRINCIPAIS INDICADORES DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.

Índice de Sustentabilidade Empresarial ISE 2012

Índice de Ações com Top Along Diferenciada ITAG

CÓDIGO ABRASCA - Melhor desempenho em boas práticas das companhias abertas

NÍVEL 1 - BM&FBovespa

Dow Jones Sustainability Indexes - Melhor 2012

Por meio de valores éticos, transparência no relacionamento e investimentos em sistemas de gerenciamento de riscos, imprescindíveis para a estabilidade das instituições financeiras, o Bradesco contribui para a solidez do sistema e da sociedade em geral. Graças a esse modelo, o Banco obteve a classificação AA+ (Excelentes Práticas de Governança Corporativa) da Austin Rating, além de suas ações integrarem os principais índices que consideram as boas práticas em suas avaliações. Tudo isso porque, para ter Presença, não basta estar em todo o País. É preciso, também, atuar com responsabilidade.

Para mais informações, acesse a Área de Governança Corporativa no site de Relações com Investidores www.bradesco.com.br/ri.

Baixar um leitor de QR Code em seu celular e aproxime o telefone do código ao lado.

Fone Fácil Bradesco: 4002 0022 / 0800 570 0022
SAC - Alô Bradesco: 0800 704 8383
SAC - Deficiência Auditiva ou de Fala: 0800 722 0059
Ouvidores: 0800 722 8533
bradesco.com.br/ri
@bradesco_fi
facebook.com/Bradesco



Especial | Governança corporativa

Incentivo Nota das empresas concorrentes evoluiu ao longo das oito edições, mais ainda em ritmo lento

Prêmio estimula a transparência na administração

Ana Lúcia Moura Fé
Para o Valor, de São Paulo

Em 2005, após analisar as informações de centenas de empresas, os organizadores do Prêmio IBGC de Governança Corporativa tinham em mãos uma notícia boa e outra desanimadora. De um lado, sabiam quem eram os vencedores da primeira edição do prêmio, criado para estimular as empresas a desenvolver uma transparência administrativa. De outra parte, a equipe constatou que a nota média obtida pelas participantes não chegou a cinco, em uma escala de um a dez. Ou seja, as empresas não adotavam nem metade das práticas recomendadas que eram avaliadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

Esse quadro melhorou, ainda que pouco e lentamente, ao longo das oito edições do prêmio, segundo Luiz Marthá, gerente de pesquisa e conteúdo do instituto. "A partir de 2009, as empresas finalmente atingiram nota média de cinco", diz Marthá. Em todas as edições, diz ele, foi possível observar que as empresas mais bem avaliadas são as que mais aprimoram os resultados no ano seguinte, aumentando a sua pontuação a taxas próximas de 6,5% ao ano. Por outro lado, a pontuação das piores cresce apenas 3% ao ano, em média. "Isso pode in-

dicar desinteresse entre as empresas que não sofreram o impacto da governança", diz.

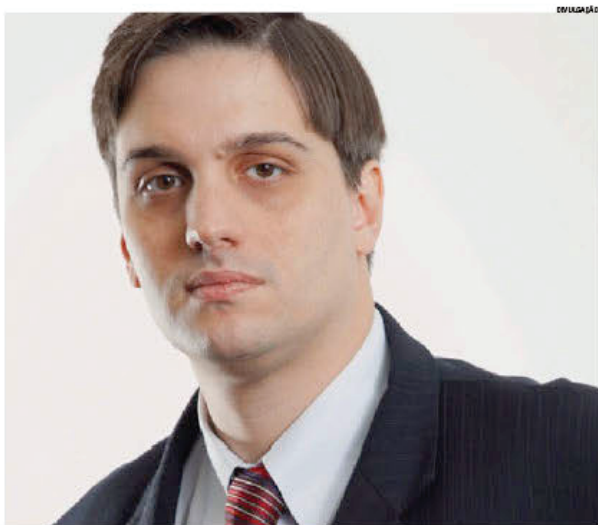
A té 2010, o instituto premiava quem tinha o melhor sistema de governança nas categorias listadas em Bolsa e não listadas. Havia troféus também para as que se destacavam em inovação e evolução. Nos últimos dois anos, o formato mudou, e o prêmio passou a ser destinado às duas empresas que mais evoluíram na transparência nos últimos três anos, uma listada e outra não listada.

A mudança a partir de 2011 decorreu da assunção por parte dos idealizadores do prêmio de que os esforços despendidos no trajeto em direção à transparência são tão importantes quanto a chegada. "Nossa intenção, agora, já não é buscar o modelo próximo do ideal, e sim mostrar que o esforço para evolução pode ser premiado, e não necessariamente uma governança bem estruturada", explica Marthá.

São avaliados critérios – 24, no caso das listadas – que indicam o nível de transparência da administração e aspectos como responsabilidade corporativa, prestação de contas e igualdade entre os sócios, se os acionistas têm poder efetivo de tomar decisões e participar da vida de companhia, ou se divulga informações completas de remuneração e tem práticas para tratar conflitos de interesse.

A pontuação com base nesses critérios está sob responsabilidade de pesquisadores do Copepad/UFRRJ, que calculam um índice anual de prática de governança corporativa desenvolvido em parceria com o IBGC. "Os professores do Copepad fazem uma triagem de informações públicas das empresas em locais diversos, como formulário de referência, relatório anual e de sustentabilidade e site de relações com investidores, além de documentos no site da CVM", diz Marthá.

Nas empresas não listadas, ele salienta que a participação no prêmio é voluntária, mediante preenchimento de questionário com dados dos últimos três anos (diferentemente das listadas, elas não têm obrigação legal de adotar práticas mínimas de governança corporativa). O número de concorrentes nessa categoria está em torno de 20 por ano (ante as cerca de 460 listadas). O gerente do IBGC diz que são empresas fechadas e sem a mesma cultura de transparência das listadas na Bolsa. Segundo ele, muitas revelam receio de divulgar informações e outras recusam a inscrição sob alegação de que sua governança ainda não está pronta e, portanto, não têm chance na disputa. A expectativa é que a mudança do formato do prêmio estimule mais empresas a participar.



Luiz Marthá, gerente de pesquisa do IBGC: "A partir de 2009, as empresas finalmente atingiram nota média cinco"

Ultra e Libra são vencedores em 2012

De São Paulo

Um caso inédito de controlador que abre mão da liderança de direito em favor da liderança por desempenho em prol da perenização da empresa e do seu crescimento. É assim que o diretor financeiro e de relações com investidores da Ultrapar, André Covre, resume o motivo pelo qual, em sua opinião, a empresa de química, petroquímica, combustíveis, gás e logística abocanhou este ano o Prêmio IBGC de Governança Corporativa, na categoria listadas.

O caso inédito de que o executivo se refere ocorreu em 2011, quando a Ultra SA abriu mão do controle da Ultrapar, que anunciou nova estrutura de governança corporativa. A empresa entrou

para o novo mercado da Bovespa, igualou todos os acionistas em direitos econômicos e políticos ao converter as ações preferenciais da companhia em ações ordinárias na proporção de uma para uma, e promoveu ampla reforma em seu estatuto.

O documento reformado passou a garantir um mínimo de 30% de conselheiros independentes, criou comitês de remuneração e de auditoria e tornou obrigatória oferta pública no caso de algum acionista adquirir participação relevante. "Isso protege os demais de eventual mudança de governança e estratégia", diz Covre. A reforma também assegurou que qualquer acionista possa propor chapa alternativa na eleição para o conselho administrativo.

Já o Grupo Libra, que opera com têxteis, foi o vencedor do Prêmio IBGC de Governança Corporativa edição 2012 na categoria não listadas. Em 2007, a família controladora vendeu seu negócio de navegação e foi ao mercado buscar executivos para comandar a holding que controla investimentos administrados como empresas autônomas. "Foi quando entrei no grupo, em meados de 2008, momento em que a empresa reuniu seus valores em um conceito denominado VisãoLibra", diz Marcelo Araújo, presidente do Grupo Libra. Um dos primeiros passos para a governança foi o aprimoramento do conselho de administração, que hoje é formado por representantes da família e conselheiros independentes. (ALMF)



Joaquim Rubens Fontes Filho, professor da FGV no Rio: "Não podemos esquecer que controles são custos, o desafio é encontrar um ponto de equilíbrio"

Crise financeira provocou mudança

Carlos Vasconcellos
Para o Valor, do Rio

A falência do banco de investimentos Lehmann Brothers foi o estopim de uma crise financeira que ainda hoje repercute na economia global. O excesso de risco assumido pelas empresas e a especulação descontrolada expuseram fragilidades éticas e administrativas das instituições financeiras. Enquanto governos e mercados juntavam os corpos, teve início uma nova rodada de debates e reformas nas práticas de governança corporativa.

A principal mudança aconteceu com a aprovação da Lei Dodd-Frank de Reforma em Wall Street e Proteção aos Consumidores nos Estados Unidos, assinada pelo presidente Barack Obama, em julho de 2010. Trata-se de uma legislação ambiciosa, com mais de 2,3 mil páginas, que aumenta a regulação sobre o mercado financeiro, limita a remuneração variável dos executivos e obriga as empresas a divulgar os valores pagos em bônus e

ações a seus diretores, entre outras medidas, como o estabelecimento de controles e limites à atuação das agências de rating para evitar conflitos de interesse.

Com a lei, os executivos não recebem mais opções de compra de ações, e sim ações com valor de mercado e prazos definidos para venda para reduzir a possibilidade de especulação. A compra e venda de papéis em carteira própria também foram proibidas para as empresas que recebem ajuda do governo.

Mas, para Roberto de Lacerda, sócio de Consultoria para Empresas e Crescimento da Ernst & Young Terco, a origem da crise financeira de 2008 está mais ligada a aspectos de estratégia operacional das empresas do que propriamente a problemas de governança. Segundo ele, as fraudes na Enron e na Worldcom em 2001 haviam provocado mudanças profundas e importantes na governança das empresas, como a melhoria na gestão de risco e a definição da responsabilidade dos administradores.

"Mesmo assim, não foi o suficiente para dar conta de um mercado cada vez mais complexo em que você chegava a ter até três hipotecas garantidas por um único bem", diz Lacerda. "Havia uma alta tolerância ao nível de risco em todo o ambiente macroeconômico que afetou a avaliação dos responsáveis pela governança".

Joaquim Rubens Fontes Filho, professor da Fundação Getúlio Vargas, acredita que a pressão excessiva e crescente sobre os executivos em busca de rentabilidade estimulava a tomada de riscos mais elevados. "Os sistemas de remuneração variável refletiam e estimulavam isso", destaca. Consequentemente, tornou-se impossível para os conselhos descobrirem os riscos ocultos nas operações financeiras. "A complexidade era tanta que o conselho só poderia entender o risco se a diretoria financeira soubesse", diz.

Para Fontes Filho, a legislação americana pode ter ido longe demais. "Com tanto controle, como criar valor para o acionista?", pergunta. "Não podemos esquecer

que controles são custos. O desafio é achar um ponto de equilíbrio que reduza o excesso de riscos e mantenha o espaço de atuação do profissional de gestão", afirma.

A crise de 2008 também deixou marcas no Brasil. Ao provocar uma alta repentina do dólar, ela expôs grandes empresas nacionais que estavam fortemente alavancadas em derivativos, como a Aracruz e a Sadia, provocando prejuízos bilionários.

"Não havia capacidade técnica nos conselhos das empresas para avaliar o risco dessas operações", afirma Lacerda. "Desde então, aumentou a quantidade de informação referente à gestão de risco nos Formulários de Referência das companhias no Brasil", afirma Roberto de Lacerda.

Outro avanço desde a crise financeira é a recomendação da Comissão de Valores Mobiliários para que as empresas brasileiras que negociam ações ou títulos no mercado de capitais divulguem todas as transações com as "partes relacionadas" em seus Formulários de Referência.

Área demanda novo executivo

Martha Funke
Para o Valor, de São Paulo

A função ainda não é reconhecida no Brasil. Mas a secretaria de governança começa a ser implantada por aqui com atribuições mais ou menos diferenciadas, de acordo com o perfil da organização, que incluem desde a formalização de documentos governamentais ou legais até o apoio ao processo de avaliação de conselhos e comitês. Um escopo para um profissional sênior, confiável, com relacionamento e ampla visão a respeito de temas tão diversos quanto marketing, finanças ou contabilidade.

Para entender melhor este cenário, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) realizou uma pesquisa entre seus 188 assaolados, dos quais um quinto respondeu ao questionário indicando as características e o perfil deste profissional. A questão, diz Gisélia da Silva, coordenadora da comissão de secretaria de governança da entidade e responsável pela função na CPFL, é que o aumento da complexidade das estruturas dos sistemas de governança começou a dificultar tarefas como obter informações junto à diretoria executiva, organizá-las e distribuí-las.

De acordo com o estudo, que teve 33 respondentes, quase metade (47%) das empresas já contam com área específica de governança e 74,3% com um profissional dedicado às funções de secretaria de governança. Via de regra, são executivos com formação superior e pós-graduação, seniores o suficiente para atuar nos altos escalões da empresa, ter acesso a informações privilegiadas e a sua estrutura de poder. Em 90% das empresas, os profissionais que respondem por secretaria de governança ocupam posições equivalentes à direção/superintendente (45%) ou gerente/assessor (45%).

Sob sua responsabilidade ficam tarefas como a organização e o apoio ao processo de avaliação do quadro da organização.

Outra característica relevante é a senioridade: 70% possuem idade entre 30 e 50 anos, com 25% acima de 50 anos e os executivos atuam na organização em média há 12 anos. "Ter cabelos brancos casa com o mundo dos conselhos de administração", diz Moacir Salzein, diretor de governança da Natura, que tem 56 anos e atua entre uma camada executiva com presidente e vice-presidentes entre 39 e 46 anos e um conselho de administração formado por nove membros, dos quais um tem 48 anos e os demais, acima de 59 anos.

No Grupo Algar, o diretor de governança corporativa Teruo Murakoshi, que chegou à empresa há 27 anos, é responsável também pelo planejamento financeiro corporativo. "Conhecer o que está sendo desenvolvido facilita na hora de apoiar a proposição dos assuntos levados ao conselho", diz. A diretoria de governança nasceu em 2010.

A faixa salarial é atrativa. "As empresas de capital aberto normalmente terão um ocupante exercendo o cargo de secretário geral, reportando ao presidente do conselho, com salário mensal entre R\$ 30 mil e R\$ 40 mil", diz Henri Barochel, diretor e líder da prática de remuneração executiva para América Latina do Hay Group. No estudo do IBGC, 60% dos profissionais responsáveis pela secretaria de governança ou equivalente têm dedicação exclusiva à função.

Especial | Governança corporativa

Capital pulverizado ainda tem participação restrita

Guilherme Meirelles
Para o Valor, de São Paulo

"Não sabemos se os resultados da Renner são bons pelo nosso modelo de governança ou se é a governança que nos traz bons resultados", afirma Adalberto Pereira dos Santos, diretor de relações com os investidores da empresa, a primeira companhia brasileira a adotar um modelo de capital pulverizado em suas operações. Foi uma opção tomada em julho de 2005, quando a então controladora americana J.C. Penney vendeu a sua participação de 98% e a Renner decidiu ingressar no Novo Mercado da BM&FBOVESPA.

"Decidiu-se que nenhum novo acionista teria mais que 20% do controle, tanto que são os mesmos que estão hoje", diz Santos, referindo-se aos quatro fundos estrangeiros controladores — Aberdeen (14,48%), Black Rock (7,29%), T Rowe Price (5,56%) e Schroder (4,99%). O restante está diluído em 8,8 mil minoritários, boa parte no exterior. Segundo Joao Laudo de Camargo, do IBGC, informalmente adota-se o percentual de 10% para definir uma empresa sem controlador preponderante. Do âmbito jurídico, a Lei das S/A considera como controlador aquele que teve voto preponderante na eleição do conselho nas três últimas assembleias. "O modelo corporação não é melhor ou pior do que outro. A diferença está no papel do conselho administrativo, que irá fiscalizar as ações da diretoria e fixar estratégias de pequeno, médio e longo prazos para a companhia."

companhia. A estrutura conta com sete comitês de apoio e voltados para o dia a dia e uma diretoria de RI composta por quatro profissionais, que frequentemente circulam pelo Brasil e outros países em contato com os minoritários. Em 2011, foram 164 eventos, entre os quais nove após reuniões no Brasil e duas no exterior. "Procuramos incorporar todas as boas práticas de governança. Em 2006, criamos o manual de participação nas assembleias, que posteriormente foi adotado pela CVM", diz Santos.

No Brasil, são poucas as companhias que não possuem controlador definido. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), não chegam a dez. Nem mesmo o Novo Mercado trata explicitamente do tema ou estabelece limite mínimo para definir a figura do controlador preponderante. Conhecido como corporação, é um modelo comum nos países anglo-saxônicos, principalmente em situações que envolvem sucesso familiar ou diluição de capital. Segundo Joao Laudo de Camargo, do IBGC, informalmente adota-se o percentual de 10% para definir uma empresa sem controlador preponderante. Do âmbito jurídico, a Lei das S/A considera como controlador aquele que teve voto preponderante na eleição do conselho nas três últimas assembleias. "O modelo corporação não é melhor ou pior do que outro. A diferença está no papel do conselho administrativo, que irá fiscalizar as ações da diretoria e fixar estratégias de pequeno, médio e longo prazos para a companhia."



Cunha, da Amec: o corporação é positivo para os acionistas minoritários

A mais recente corporação é a Kroton Educacional, que migrou em novembro do Nível 2 para o Novo Mercado. A empresa é o resultado de um processo de incorporações nos últimos anos, que teve participação decisiva do fundo de participações Advent junto ao grupo mineiro Pitágoras. Desde então, foram adquiridas novas instituições, como a IUNI Educacional, a Unopar (Universidade do Norte do Paraná) e a Uniassevi. "Foi montado um time de gestão que integrou diferentes culturas e permitiu tocar a empresa", afirma Rodrigo Galindo, CEO da Kroton, que veio da IUNI. O Conselho é formado

por 11 membros, dos quais nove são dos controladores e dois independentes, além de quatro comitês de suporte.

Para Mauro Rodrigues da Cunha, da Associação de Investidores no Mercado de Capitais (Amec), o corporação é positivo para os minoritários. Unidos nas assembleias, é possível até destituir a administração por meio de novos conselheiros mais identificados com os interesses dos minoritários. "Acho que é um modelo que veio para ficar. Ele impõe aos responsáveis o dever de entender a empresa e fiscalizar eventuais conflitos de interesse dos executivos."

De São Paulo

Fundada em 1935 por um grupo de empresários e médicos de Blumenau (SC), a fornecedora de produtos descartáveis Cremer já experimentou diferentes modelos de gestão, que passaram desde a tradicional administração familiar até uma curta experiência pelo sistema corporação, em meados da década passada. A empresa teve uma carreira sólida até metade da década de 1990, passando por abertura de capital, quando a família Cremer deu um passo além das pernas ao se endividar em dólar para a construção de uma fábrica de adesivos. Após a abrupta desvalorização cambial no fim dos anos 1990, a família perdeu o controle, passou por uma gestão interina e foi vendida, em 2003, para a MILGFE, fundo de private equity da Merrill Lynch, que fechou o capital e colocou a casa em ordem.

Em 2007, a Merrill Lynch fez um IPO, operação na qual vendeu 95% de suas ações. "Foi quando a Cremer virou uma corporação", diz Luiz Spinola, presidente do conselho de administração. Pulverizados, os novos acionistas eram fundos de investimento como a Tarpon, Credit Suisse Hedging-Griffo, Poland, Guepardo, Aberdeen, Claritas e Rio Bravo. Com o objetivo de dinamizar a companhia, foi formado um conselho de administração com seis membros.

Na recuperação, a Cremer ampliou o seu portfólio para cerca de cinco mil itens e passou a vender diretamente para varejistas, hospitais e farmácias. Porém, era preciso haver uma estratégia que garantis-

se mais rentabilidade. "Após seis meses, percebi que em uma corporação o poder do conselho deveria ser maior do que em uma empresa com controlador definido. Os conselheiros eram profissionais de excelente gabarito, mas eram muito ocupados com outras atividades e não tinham tempo para se dedicar à empresa", afirma Spinola.

A saída foi buscar novos parceiros. "Comecei a procurar no mercado investidores de fundos ativos, não especulativos, que haviam demonstrado vontade de atuar em companhias abertas". De forma graciosa, a Cremer iniciou um processo de reconcentração de capital, que incluiu mudanças em sua estrutura de governança. A partir de 2009, os principais fundos investidores abocanharam 51% das ações e promoveram mudanças na gestão, processo que incluiu renovação do conselho de administração, indicação de um novo CEO e criação de quatro comitês de assessoramento. As vagas foram preenchidas por nomes indicados pelos acionistas e por profissionais de áreas com afinidade ao ramo da Cremer.

O principal controlador passou a ser a Tarpon Investimentos, inicialmente com 13%, passando para 24,3% e, desde outubro, com 49,54% das ações. O restante hoje está dividido entre o fundo inglês Aberdeen (10,26%), Poland (7,87%), M&G Investment (7,58%) e Guepardo (4,58%). "Foi a minha primeira experiência em corporação. Não sou crítico do modelo, mas hoje acho que é importante ter um acionista de referência para o mercado", afirma Spinola. (GM)

Há um ano, a Ultrapar acreditou na força da mudança. Hoje, está colhendo os reconhecimentos.

Em 2011, a Ultrapar tomou uma decisão importante para o futuro da empresa: converteu ações preferenciais em ordinárias, com padrões de governança que excedem os requisitos do Novo Mercado. E tem conquistado reconhecimentos importantes, como os abaixo:

- Vencedora do Prêmio IBGC - Categoria Evolução Empresas Listadas de 2012. Empresas com maior evolução em governança corporativa.
- Eleita uma das companhias mais admiradas do mundo em 2012 pela Fortune Magazine - 5º lugar no setor mundial de energia.
- Eleita uma das 100 empresas mais inovadoras do mundo pela Forbes Magazine.
- Vencedora do Prêmio as Melhores da Dinheiro 2012 - Categoria Combustíveis.
- Vencedora do Prêmio Destaque Agência Estado - Categoria Sustentabilidade.
- Menção Honrosa no IR Magazine Awards Brazil 2012 - Categoria Melhor Governança Corporativa.



Para mais informações,
visite www.ultra.com.br



IPIRANGA

OXITENO

ULTRACARGO

ULTRAGAZ



Soluções Conselheiros independentes detectam problemas e propõem mudanças na gestão das empresas

Visão externa ajuda a melhorar o caixa

Domingos Zapparoli
Para o Valor, de São Paulo

Na franqueadora Casa do Construtor não são apenas os olhos dos sócios que engorçam o caixa. Quatro vezes por ano, Expedito Arena e Altino Cristofolletti reúnem-se com quatro conselheiros — um economista, um consultor e dois dirigentes de redes de franchising — para conversar sobre o presente e o futuro da rede fundada pelos dois empreendedores em 1998, em Rio Claro (SP). Nesses encontros, que ocorrem desde 2010, foram detectadas algumas inconsistências organizacionais e sugeridas soluções que estão mudando o perfil da empresa.

Um exemplo: o desenvolvimento de um plano de expansão, tocado por um profissional contratado para esse propósito e munido de um mapa geográfico de oportunidades, fruto de pesquisa mercadológica, não mais de "feeling". Contratos com novos franqueados agora são precedidos da implementação de adequada infraestrutura de suporte em tecnologia da informação, logística e consultoria de campo.

"Nós crescemos muito nos últimos cinco anos, recebemos prêmios de melhores franqueadores do país, mas não tínhamos uma estratégia consistente de expansão, agora temos", diz Arena. Com 140 lojas em operação, sendo 16 pré-prias, a Casa do Construtor planeja chegar a 270 no fim de 2013, sendo que boa parte virá da conversão de concorrentes para a rede. No momento, o tema do conselho é a estratégia de sucesso dos fundadores e a contratação de um presidente executivo profissional, o que deve ocorrer em 2013.

Arena diz que a necessidade de estabelecer práticas de governança corporativa na empresa surgiu do contato com a Endeavor, instituição de apoio ao empreendedorismo. "Eles começaram a nos questionar sobre estrutura organizacional e percebemos que não tínhamos nada formalizado, tudo dependia da nossa sintonia, o que é um risco." Do estabelecimento do organograma até a decisão de formar um conselho, foram dois anos. O conselho da Casa do Construtor é consultivo, ou seja, sem direito a voto. Cada participante recebe R\$ 3 mil por reunião e o reembolso de eventuais despesas. "Com

certeza é um investimento, com ótimo retorno", afirma Arena. Ele e o sócio planejam expandir o número de conselheiros e mudança de status para o conselho administrativo, com direito a voto.

A rede Casa do Construtor prevê faturar R\$ 100 milhões em 2012. Mas a receita dos sócios, referente a recebimento de royalties e participação em lojas próprias, é bem menor, por volta de R\$ 16 milhões. Nesse patamar, eles são uma exceção no universo de empresas que adotam práticas de governança corporativa no Brasil. Como diz o consultor e conselheiro Richard Doern, coordenador técnico do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), hoje são as empresas de porte médio, que faturam entre R\$ 50 milhões e R\$ 400 milhões anuais, as que mais buscam a governança corporativa. Entre as pequenas empresas, o processo ainda é incipiente.

Para Doern, a governança corporativa gera benefícios para todas as empresas, independentemente de seu porte, mas entre as pequenas e médias pode trazer resultados mais significativos. Isso porque o empreendedor é, geralmente, um especialista em seu produto ou serviço, e nem sempre tem o conhecimento ou o distanciamento necessários para a análise de questões administrativas e financeiras ou mesmo para planejar o futuro do empreendimento. "O conselho tem a função de ajudar a olhar além do dia a dia e pensar o planejamento estratégico." Outro benefício: fazer a mediação de conflitos entre sócios ou entre familiares com interesses na empresa.

O consultor Carlos Ayrton Rodrigues, da Governance Solutions, diz que é comum conselhos formados por voluntários, pessoas do relacionamento do empreendedor, outros empresários, fornecedores, prestadores de serviços, como advogados e contadores, que aceitam participar. "Mas é preciso ter o cuidado de convidar pessoas com habilidades complementares, uma especialista em finanças, outra em gestão, alguém com visão do mercado consumidor. Não pode virar um comitê temático", afirma. A profissionalização do conselho é um segundo passo, que pode vir com o apoio do IBGC, que tem um banco de conselheiros certificados.

Mas a governança corporativa envolve outras práticas, além do conselho. Pamela Gonçalves, gerente da Endeavor, diz que o intuito é estabelecer transparência ao empreendimento. Um ponto chave é auditar regularmente a empresa com o objetivo de descobrir irregularidades e erros de processo. "É melhor estabelecer métodos de detectar problemas quando a empresa ainda é pequena do que descobri-los quando grandes e de difícil solução", afirma.

Outros procedimentos são a publicação de um código de conduta interna e de relacionamento com fornecedores e clientes e a formalizar a relação entre sócios em acordos de acionistas ou cotistas. "É importante pensar o que pode dar errado na sociedade enquanto tudo está bem, para não ser surpreendido por questões aparentemente secundárias que podem ser tomar fatais", como a sucessão e participação de familiares na empresa.



Arena, da Casa do Construtor: planos de expandir o número de conselheiros e também o status do conselho

www.pwc.com.br

apicour

Tenha
a inovação
como aliada
do seu governo

Quando o assunto é inovação no setor público, conte com a consultoria da PwC. Podemos ajudar com a nossa experiência e conhecimento técnico para implementar boas práticas de governança, atingindo seus objetivos e atendendo às expectativas da sociedade. Você diz o que é valor para você, e a PwC ajuda você a chegar lá.

Siga-nos no Twitter @PwCBrazil e facebook.com/PwCBrazil

pwc

© 2012 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados. Neste documento, "PwC" refere-se a PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., firma membro da PricewaterhouseCoopers International Limited, constituindo-se cada firma membro da PricewaterhouseCoopers International Limited pessoa jurídica separada e independente.

Programa aprofunda conhecimentos na área

Martha Funke
Para o Valor, de São Paulo

Em 2010, o banco Volkswagen iniciou seu processo para criação de um modelo de governança corporativa, adotando práticas além das normalmente exigidas pelo ambiente regulatório brasileiro — além de realizar auditorias internas e contar com auditores independentes, a empresa, alinhada ao código alemão de governança corporativa Kodex e ao acordo de Basileia II, passou a seguir recomendações do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Como resultado foi aceito como associado patrocinador da entidade, título destinado ao seletivo grupo de empresas que assumiram compromisso com a boa governança. Hoje, conta com estrutura de gestão colegiada composta de conselho de administração, diretorias, comitês executivo e de auditoria e 11 comitês gerenciais, conforme seu balanço anual.

O cenário de evolução estimulou Gislene Cabral, gestora de governança corporativa, compliance e prevenção e combate a crimes de lavagem de dinheiro da Volkswagen Serviços, a participar da primeira turma do curso de MBA em governança corporativa da Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (Fipecafi), ligada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da Universidade de São Paulo (USP). A advogada de 37 anos está na empresa há quase dez anos

e optou pelo curso ao perceber a importância dada ao tema. "Busquei condições de ajudar no processo contínuo de avaliação de governança, incluindo a busca de melhores práticas." Estimulada pela necessidade e pela possibilidade de capacitação técnica para ficar à frente do projeto, Gislene acabou tendo a oportunidade de ter a teoria e colocar em prática o que aprendeu.

"O programa foi pensado para aprofundar a informação no tema", diz Marcos Coimbra, coordenador do MBA, que tem parceria do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). De acordo com ele, o curso inclui de conceitos básicos sobre governança e melhores práticas até o papel do conselho, gestão de risco e compliance e é direcionado à camada de alta gerência das empresas, gente com em média dez anos de experiência. "Não são cursos para a massa, mas para aqueles que querem aprofundar seus conhecimentos ou almejam cargos de diretoria ou conselho", afirma.

O MBA da Fipecafi está na segunda turma e tem inscrições abertas para a terceira, em 2013. O programa é um dos que surgiu no país nos últimos dois anos, em meio ao crescimento que estimulou as empresas a refinarem a busca por sustentabilidade com estruturas de governança mais complexas. Hoje, os interessados em aprofundar seus conhecimentos em governança encontram ofertas de Norte ao Sul do país.