

Valor

Especial Governança corporativa

Cultura das boas práticas já alcança também as empresas familiares **G4**

183

companhias brasileiras listadas na BM&FBOvespa operam com padrões elevados de governança corporativa

R\$ 146.869

é a remuneração média dos integrantes dos conselhos de administração das empresas do Novo Mercado na bolsa

R\$ 1.099.316

é a remuneração máxima dos integrantes dos conselhos de administração das empresas do Novo Mercado na bolsa

R\$ 70.575

é a remuneração média dos integrantes dos conselhos das empresas tradicionais

R\$ 1.576.454

é a remuneração máxima dos integrantes dos conselhos das companhias tradicionais



Sandra Guerra, do conselho do IBGC: "A governança é uma oportunidade de geração de valor não apenas do ponto de vista do capital, mas de bens intangíveis como a imagem da empresa"

Mais transparência

Lei 12.846, que entra em vigor em 2014, deve ajudar a promover o avanços na adoção das boas práticas de gestão. Por **Paulo Vasconcellos**, para o Valor, do Rio

As empresas têm um novo desafio a partir do ano que vem. A partir de 2014, em 29 de janeiro, da Lei nº 12.846/2013, ratificando o princípio do Pacto Global das Nações Unidas que estabelece que elas "devem combater a corrupção em todas as formas, incluindo extorsão e propina", é encarada como o marco de uma nova era para a governança corporativa. A incorporação de processos e políticas que regulam e trazem transparência à gestão das companhias registra avanços significativos nas últimas duas décadas. Mas também há percalços, de acordo com os especialistas.

"A governança é uma oportunidade de geração de valor não apenas do ponto de vista do capital, mas de bens intangíveis, como a imagem da empresa", diz Sandra Guerra, presidente do conselho de administração do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que promove, em São Paulo, hoje e amanhã, o 14º Congresso Internacional de Governança Corporativa para discutir a atuação dos presidentes de conselhos de administração frente às novas fronteiras de integridade nos negócios.

"A governança corporativa no Brasil ainda reflete um mercado pouco desenvolvido", afirma

Wesley Mendes, professor da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV/EAESP). "Há um empobrecimento da governança. Empresas estatais carecem de boas práticas, companhias de controle compartilhado estão muito sujeitas a decisões políticas e organizações familiares têm problemas na relação da família com a empresa", diz Alexandre Di Miceli, coordenador do MBA de governança corporativa da Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (Fipecafi).

"Há uma melhoria que tende a diminuir as exceções ou pelo menos evitar que o investidor seja surpreendido", diz Sidney Ito, sócio-líder para governança corporativa da KPMG. A auditoria está concluindo um estudo no qual revela que as empresas têm aumentado investimentos em comitês de assessoria e de remuneração para dar suporte a decisões de gestão e cuidar de questões de sucessão de CEOs e executivos.

No Brasil, a governança corporativa começou a ganhar forma na virada do século, com a criação do primeiro código de boas práticas pelo IBGC. A reformulação da Lei das Sociedades Anônimas, em 2001, e o lançamento de uma cartilha da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), em 2002, ajudaram a

dar fôlego ao processo.

A partir de 2006, com a expansão dos IPOs e a entrada de capital estrangeiro no país, ganhou novo fôlego. A incorporação de práticas de governança se espalhou voluntariamente entre as organizações familiares de capital fechado. Quatro de cada dez empresas familiares médias e grandes têm conselhos de administração formais, embora apenas 5% delas sejam obrigadas a isso, por serem de capital aberto.

A criação de segmentos diferenciados pela Bolsa de Valores de São Paulo enquadrou as maiores companhias do país em padrões superiores de governança corporativa. Hoje, 32 empresas fazem parte do Nível 1, 21 estão no Nível 2 e 130 compõem o Novo Mercado da Bovespa.

A Fibria, braço do grupo Votorantim na produção de celulose de eucalipto, que integra o Novo Mercado, tornou-se a única companhia latino-americana reconhecida pelo grupo RobecoSAM, especializado na gestão de ativos sustentáveis, na publicação "The 10 Game Changers", entre as dez empresas mundiais que inovam a indústria. Pesaram na escolha a definição de metas de sustentabilidade, como a redução até 2025 de um terço da área de eucalipto plantada para a produção de celu-

se com ganhos de produtividade e inovação, e de governança, como a criação pioneira de um comitê de auditoria estatutária independente para dar suporte às decisões financeiras da administração. "Governança e sustentabilidade são políticas integradas na Fibria", diz Guilherme Cavalcanti, diretor financeiro e de relações com os investidores.

"O mercado exige uma transparência muito grande de uma empresa de serviço público e que segue regras regulatórias. O desafio é aprimorar cada vez mais a política de governança", diz Paulo Roberto Pinto, presidente da Light, concessionária de energia elétrica do Rio de Janeiro que incorporou a prática de gestão e transparência em 2006 e hoje integra o Novo Mercado da Bovespa. No processo foram criados quatro comitês de apoio e uma auditoria interna, terceirizada para a PricewaterhouseCoopers (PwC). No conselho de administração, nenhum diretor da companhia tem assento.

Exemplos fazem escola. Empresas de TI e do setor de educação começam a integrar o grupo que ingressa no mercado de capitais e busca incorporar práticas de governança para obter financiamento com redução do custo de captação. O perfil dos novos adeptos da governança inclui

ainda as empresas familiares e as de controle compartilhado, principalmente as que têm a participação de fundos de pensão. No universo de empresas não listadas em bolsa se percebe uma busca acentuada de governança. "O grupo de listadas é pequeno na comparação com as cerca de 15 mil de porte relevante que buscam soluções para enfrentar desafios de gestão e de sucessão", diz Sandra Guerra, do IBGC.

O desafio é avançar com o processo para atrair e reter executivos, incorporar o relatório integrado proposto pela Global Reporting Initiative (GRI) e melhorar os conselhos de administração. Um levantamento do IBGC revela, por exemplo, que a remuneração média anual dos conselheiros no Brasil, que era de R\$ 127.662, em 2012, chegou a R\$ 146.869, em 2013, nas empresas do Novo Mercado, enquanto as tradicionais são de R\$ 70.575 por ano. A remuneração máxima foi de R\$ 1.955.305 para R\$ 1.099.316, em 2013, nas empresas do Novo Mercado, abaixo de R\$ 1.576.454, teto das tradicionais. Sabe-se também que apenas 7,2% dos conselheiros no Brasil são mulheres. O Reino Unido, em três anos, ampliou a participação feminina de 12,5% para 19% e fixou a meta de chegar a 25% em dois anos.

Limites de blindagem são evidentes

Do Rio

Governança corporativa não é sinônimo de estratégia de negócio, mas afeta a taxa de sucesso de uma empresa. Principalmente quando falha. Excesso de concentração de poder dos dirigentes, conselhos de administração ineficazes, passividade do investidor, erros de auditoria e agências de rating e regulação deficientes são apontados pelos especialistas como as causas mais comuns para casos que com alguma regularidade surpreendem e até abalam o mercado. O caldo de cultura que inevitavelmente empurra o negócio para o fracasso também costuma ter como ingredientes, segundo os especialistas, uma atmosfera em tema

de ganância e arrogância, ausência de ética no topo da organização, ilusão de sucesso do negócio e governança corporativa apenas como ferramenta de marketing.

Os limites da blindagem têm exemplos emblemáticos. Instituições tradicionais como os bancos Société Générale e Lehman Brothers, a Satyam Computer, a seguradora AIG e a fabricante de produtos óticos Olympus são algumas das vítimas de desvios nos processos, políticas e leis que regulam a maneira como uma empresa é dirigida. No Brasil, Sadia, Aracruz e os bancos Santos, Cruzeiro do Sul e Panamericano integram a lista. A Siemens, que aparece nas suspeitas de cartel no Metrô de São Paulo, já havia paga-

do multas somadas de US\$ 1,6 bilhão aos reguladores americano e alemão por ter trocado com governos de diferentes países contratos por propinas estimadas em US\$ 1,4 bilhão, entre 2001 e 2008, embora o relatório anual de 2005 afirmasse que "nossa meta é nos tornarmos os 'melhores da classe' em governança corporativa, sustentabilidade e cidadania corporativa [...]". Regras e diretrizes asseguram que todas as nossas negociações são éticas e aderentes às exigências legais."

O mais novo caso emblemático é o que envolve as empresas do grupo OGX, do empresário Eike Batista. O valor do grupo, que chegou a ser avaliado em R\$ 98 bilhões, hoje não passa de R\$ 2

bilhões. "Há sinais bem significativos de gap de governança no OGX. Outra coisa contaminou outros grupos do grupo e isso pode ser explicado pelo compartilhamento de conselheiros. Em bancos, o efeito contágio é evidente e bem regulado, mas em empresas não financeiras é pouco explorado", diz o professor Wesley Mendes, da FGV/EAESP.

"O caso da empresa X é de evidente má governança. Em muitos casos a governança corporativa é apenas uma ferramenta de marketing e de check list mais voltada ao fortalecimento da imagem da empresa do que a princípios éticos e de aprimoramento da gestão", afirma Alexandre Di Miceli, de Fipecafi. (PV)

POINT
COMUNICAÇÃO E MARKETING

21 anos trabalhando para o sucesso de seus clientes

A Point Comunicação e Marketing busca o sucesso de seus clientes em todas suas atividades

- Organização de eventos - economia de custos, criatividade, qualidade, comprometimento e responsabilidade
- Cadernos especiais - como este veiculado hoje no Valor, desenvolvimento e consultoria, comercializamos e publicamos em importantes veículos
- Captação de recursos - a Point é pioneira como empresa especializada na captação de recursos / patrocínios para Entidades e projetos

Se sua empresa tem algum evento para realizar (assembleia, lançamento de produtos / empreendimento, road show, conferência, etc) ou objetivo, ou necessita de recursos para projetos / eventos, consulte-nos. Queremos colocar nossos 21 anos de experiência a seu favor.

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

twitter.com/pointcm
facebook.com/PointCM

Especial Governança corporativa

Private equity Ativos intangíveis têm muito peso para os gestores

Práticas são chave para investidores

Suzana Lisakauskas
Para o Valor, do Rio

Os gestores responsáveis por fundos de private equity não abrem mão da governança corporativa na hora de optar por um novo investimento. A exigência quanto ao nível de governança vai depender do grau de participação do fundo nesse investimento. Qualidade apreciada em dez entre dez gestores, a governança é praticamente um ativo intangível que, além de valorizar a companhia e oferecer conforto aos investidores, garante à companhia mais disciplina orçamentária e com relação a processos.

John Michael Streithorst, gestor do Modal Private Equity, diz que gestores de private equity, de uma forma geral, buscam gerar um retorno diferenciado para seus investidores. E, por esse motivo, a governança é um fator importante na análise desses gestores porque a presença dela vai influenciar no valor da companhia.

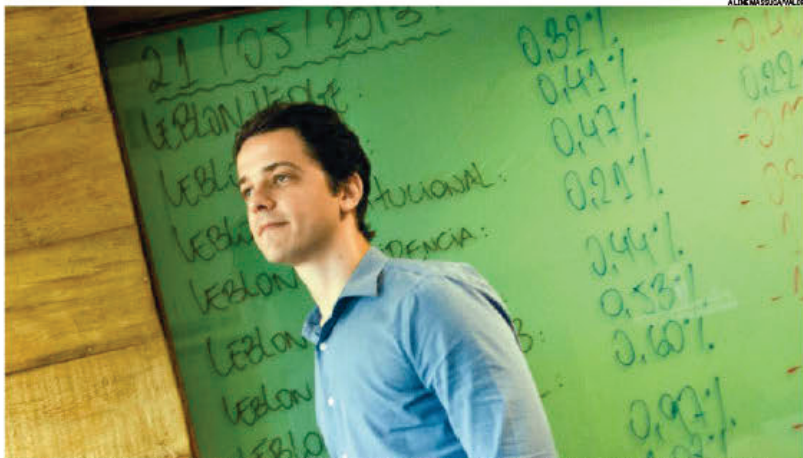
De acordo com Streithorst, o grande desafio da governança é transferir a importância e o valor do empreendimento para a companhia. Ele comenta que há, no Brasil, muitas empresas originadas de um

único dono ou de uma família, com determinado conhecimento industrial ou comercial. Essas empresas costumam crescer muito, mas muitas vezes sem processos internos, e, em muitas delas, as decisões são de responsabilidade de um único indivíduo.

"Este modelo funciona até um determinado nível, depois a governança torna-se complexa. A governança surge para tirar a importância e o valor da figura do empresário e transferir para a companhia, que passa a existir com uma estrutura independente", diz.

Carlos Miranda, CEO da BR Opportunities, que trabalha com gestão de private equity com foco em empresas com faturamento anual entre R\$ 20 milhões e R\$ 200 milhões, diz que é fundamental haver, nas companhias, uma clara separação entre quem executa e os que decidem as questões estratégicas do negócio.

"É importante ter um comitê estratégico que consiga avaliar as ações, ainda que o time de executivos não participe desse comitê, que não precisa ser um comitê fiscal ou financeiro, mas esteja apto a fazer uma avaliação do desempenho dos executivos, bônus etc", conta Miranda.



Felipe Claudino, sócio da Leblon Equities: governança da organização sempre será a relevância, independentemente do nível de participação da gestora

De acordo com ele, o mercado ainda apresenta alguns nichos que não condizem com o tamanho do negócio. "Em geral, não estão em linha com o que o mercado pagaria. Esta característica reforça a necessidade de haver um comitê que discuta questões como a decisão da remuneração dos executivos, a fim de que esses valores estejam 100% relacionados ao tamanho do negócio", diz.

A existência de uma auditoria independente é outro ponto importante para o private equity. Miranda afirma que a auditoria confere muito conforto para todos os acionistas e sócios do negócio. Embora avalie que as companhias já percebem o valor que a governança acrescenta, Miranda observa que, sobretudo em empresas de menor porte, a descentralização é um aspecto a evoluir.

"Vejo que ainda há um excesso de centralização na mão do empreendedor, que é sempre um gestor muito motivado. Porém, muitas vezes menos flexível, o que é compreensível, pois obteve resultados positivos com um modelo de negócios em que foi obrigado a centralizar. Mas é preciso descentralizar poder", afirma.

A estrutura do private equity é uma aliada na disseminação da cultura de governança. De acordo com Streithorst, estudos comprovam que o desempenho de empresas que têm ações negociadas em bolsa é maior quando essas organizações passaram, antes da abertura de capital, por um modelo de private equity.

Felipe Claudino, sócio da Leblon Equities e responsável pela área de private equity da gestora, diz que, independentemente do nível de

participação da gestora no ativo, a governança da organização sempre será relevante. A diferença é com relação aos níveis de exigência. A carteira de private equity que a Leblon tem cinco equities (Mills Serviços Industriais S/A, BR Home Centers S/A, Tambores Educacional S/A, City Shoes e Springs Global Participações S/A). Com a diversificação do portfólio em termos de setores e tamanho dos negócios, a Leblon faz uma avaliação diferenciada dos níveis de governança.

Quando atua na posição de minoritário ou co-controlador, a primeira questão observada é o nível de interação como controlador. Claudino diz que é preciso haver respeito e disposição para ouvir o minoritário, o que torna possível tomar decisões em conjunto e ter um alinhamento de longo prazo.

"Uma vez que esse requisito é atendido, precisamos garantir determinados direitos contratuais para formalizar o investimento. É fundamental que tenhamos direito de tag along, situação que se justifica até como controlador, em determinados casos. Também é preciso que tenhamos direito de exigir oferta pública de ações para facilitar procedimentos de saída e cláusulas de defesa", comenta.

Outro ponto fundamental, segundo Claudino, principalmente quando a gestora é minoritária no investimento, é o poder de veto em casos de operações que podem, eventualmente, prejudicar o acionista minoritário. "Este poder deve ser necessário em casos de reestruturação societária, operações com partes relacionadas e de liquidação", completa.

Aumenta a participação dos fundos nas decisões

De São Paulo

Mais do que uma questão de diálogo ou transparência, a governança corporativa deve se apresentar como uma orquestra sinfônica, em que diferentes instrumentos precisam atuar juntos e de forma afinada, para que a harmonia da melodia seja percebida pelos ouvintes. O autor desta definição é Marco Geovanne, diretor de Participações da Previ, o maior fundo de pensão do país, com 60% do total de ativos, mais de R\$ 165 bilhões, alocados em renda variável e investimentos em empresas.

No aniversário de seu centenário, em 2004, a Previ lançou o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, que ganhou, em 2012, a segunda edição, necessária em função do dinamismo do mercado de capitais no Brasil. A recente edição colocou em pauta temas como "Restrições à Aquisição de Controle", mais conhecido como "Poison

Pills", "Empresas sem Controle Definido" e "Resolução de Conflitos com Acionistas".

O lançamento da segunda edição do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa foi simultâneo à mudança de perfil dos Encontros de Governança promovidos anualmente pela Previ. O diretor de Participações da Previ explica que, até 2012, os encontros eram restritos aos conselheiros indicados pela Previ. No entanto, como possível parceira em outros investimentos, atuando muitas vezes como investidor minoritário, a Previ reestruturou o evento para ampliar o debate sobre questões ligadas à governança.

"Desde 2012, abrimos o encontro para outros conselheiros, advogados, entidades de mercado, reguladores, representantes de fundos de investimento, investidores em geral, porque é importante que haja um debate amplo sobre os rumos da governança no Brasil e no mundo. O

objetivo é aprimorar o mercado de capitais, quanto mais forte ele for, mais propício será o crescimento dos ativos e em investimentos", afirma Geovanne.

Para o diretor da Previ, é preciso que todos os participantes do mercado, sobretudo os investidores, cumpram seu papel com relação à governança. "Trata-se de um processo de duas vias. Não se pode exigir a tarefa de zelar pela governança corporativa apenas das companhias. Todos que lidamos com o tema temos a obrigação de construir essa governança. Nós, investidores, temos um papel fundamental nesse processo", diz.

Com a carteira de renda variável dividida em dois grupos, estratégico e acionistas minoritários, a Previ não despreza a aplicação da governança mesmo quando seu papel na gestão do ativo não é de protagonista. Geovanne comenta que, nas participações estratégicas, o fundo de pensão tem mais poder de influenciar as



Marco Geovanne, diretor da Previ: investidores têm papel fundamental no processo de construção da governança

decisões no âmbito do conselho de administração e mantém um contato mais próximo com os conselheiros, como são os casos de ativos como CPH, Neoenergia, Inverpar, Vale e BR Foods.

Apesar de reconhecer o avanço do mercado de capitais no Brasil em termos de governança, o diretor da Previ acha que é preciso aprimorar a qualidade da informação prestada. Na visão dele, é necessário que a prestação de contas pública seja mais concisa

e apresente uma linguagem cada vez mais simples.

Humberto Grault, gerente da Área de Participação da Funcef, também considera que houve uma grande evolução, sobretudo, a partir da criação do Novo Mercado, com relação às questões de governança. Mas ainda observa alguns pontos de resistência como a instalação de um conselho fiscal e a criação de comitês, como, por exemplo, o de RH para discutir questões relacionadas à

política de remuneração dos executivos da companhia.

"Entre as questões que valorizamos nos ativos está a existência de um comitê de auditoria, ligado ou não ao conselho fiscal; a clareza presente nas questões sobre conflitos de interesse e a adoção de comitês que possam auxiliar na gestão da empresa e dividir responsabilidades com os próprios gestores, evitando repetições do passado, como aconteceu com os dividendos em 2008", diz Grault. (S1)

Interesse das auditorias no mercado é crescente

Roseli Lotureno
Para o Valor, de São Paulo

A transparência e a forma como a empresa se comunica com o mercado é, sem dúvida, um dos pontos-chave das práticas de governança corporativa. Dos 115 tópicos que compõem o código das melhores práticas formulado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), oito são considerados importantes e dizem respeito a itens que mexem com transparência, gestão e processos. Hoje somente 647 empresas estão listadas na Comissão de Valores Mobiliários e publicam periodicamente seus balanços financeiros. Todas elas, por exigência do órgão regulador, possuem auditores independentes. Também a cada cinco (ou dez, em alguns casos) anos há a obrigação do rodízio entre os auditores contratados.

De olho no só nesse rodízio, mas em um número cada vez maior de pequenas e médias empresas que precisam organizar seus processos e controles internos, receber fundos de private equity, acessar o mercado de capitais ou mesmo participar de fusões e aquisições, as auditorias e consultorias emergem ali um nicho importante. "Enquanto no Brasil há 364 empresas com ações cotadas, o Canadá tem 4 mil, a Inglaterra 3 mil e a Índia 6 mil. Ou seja, o Brasil tem muito a crescer", diz Ivan Clark, sócio-líder em mercado de capitais da PwC.

Ese por um lado, o país pode ser um dos mais sofisticados do mundo em termos da qualidade de seu padrão contábil, por outro, a maioria de empresas que o adotam ainda é considerada infima. O país saiu na frente na adoção, em 2010, do International Financial Reporting

Standards (IFRS), padrão global de contabilidade, se comparado a outros emergentes. Mas do ponto de vista quantitativo, o Brasil está atrás da Argentina, México e Chile no número de empresas auditadas. Pesquisa feita por Charles Holland, diretor-executivo da Associação Nacional dos Executivos de Finanças Administração e Contabilidade (Anefac) e conselheiro da TOTVS e Gol, mostra a relação auditor versus habitantes a redor do mundo. A Holanda tem um dos melhores índices: um auditor para cada 899 pessoas; na Inglaterra há um auditor para cada 1,1 mil habitantes; nos EUA, um para cada 2,1 mil pessoas e no Brasil nada menos do que um auditor para cada 20 mil brasileiros.

São 10 mil auditores independentes e 112 empresas de auditorias cadastradas ao Ibracon. "Quanto mais auditado o país,

mais ético ele é", afirma Holland.

Levantamento feito pela Deloitte com 76 empresas sobre o atual estágio de governança no Brasil, e divulgado com exclusividade pelo Valor, indica que as empresas se mostram cada vez mais conscientes da importância da criação de uma estrutura de governança, mas encontram entraves na aplicação prática desse conceito.

O estudo considerou companhias de todos os portes e de diferentes setores. "Algumas empresas de capital fechado não conseguem enxergar os reais ganhos em se adotarem práticas e deixam de ver os ganhos como investimento. Outras, que querem fazer IPO, têm dificuldades de abrir mão do poder", avalia Camila Araújo, sócia-líder do centro de governança corporativa da multinacional.

As empresas foram avaliadas nas oito principais dimensões da

governança: diretrizes estratégicas, estrutura e organização, plano de negócios, processos e sistemas, gestão de riscos, comunicação, formação, supervisão e controle e gestão do desempenho.

Na análise da executiva da Deloitte, bastaria criar para alguns números disponíveis no mercado para perceber os ganhos ou comparar os desempenhos do Ibovespa (principal índice da Bolsa) com o do IGC (Índice de Governança Corporativa) de 2001 para cá. "Neste período, o IGC chegou a ter desempenho 120% maior do que o Ibovespa. Outra coisa que percebemos é que o investidor não se importa em pagar um prêmio maior pelas ações de empresas que possuem práticas sofisticadas de governança, pois reconhece o valor delas", afirma Camila.

Fica evidente também a falta de clareza de algumas firmas em rela-

ção a algumas práticas já adotadas. Em muitas delas é possível ver o presidente executivo ocupar paralelamente a cadeira de presidente do Conselho de Administração. O Novo Mercado, grupo de companhias listadas na BVM&Fovespa que adotam as mais avançadas medidas de governança, prevê a separação entre os dois cargos para que possa haver independência entre eles. 41% das empresas também disseram não possuir conselheiros independentes.

As maiores dificuldades são com as práticas de transparência. Isso porque as sociedades anônimas, como o próprio nome diz, tinham e têm dificuldade de querer informar o mercado e não querer se expor demais à concorrência", afirma Carlos Portugal Gouveia, sócio da Levy & Salomão Advogados e professor de governança corporativa na USP.

Especial Governança corporativa

Legislação Lei anticorrupção entra em vigor no próximo ano e coloca o Brasil no caminho das boas práticas
Com ética, competitividade fica maior

Andréa Háfer
Para o Valor, de São Paulo

Se o jeitinho brasileiro é uma marca nacional, principalmente quando está identificado com a corrupção, o país passa por um momento histórico. É hora de as empresas decidirem qual caminho seguirão daqui para frente: a adoção de práticas éticas no trato com a esfera pública, ou se resistirão à mudança exigida, agora, por uma legislação própria. A avaliação é de Maria Cecília Coutinho de Arruda, diretora executiva da Associação Latino Americana de Ética, Negócios e Economia e presidente da consultoria Hética Treinamento Empresarial.

Depois de coordenar por 18 anos o Centro de Estudos de Ética nas Organizações (Gvenc) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-Eaesp), ela acredita que a chamada Lei Anticorrupção (nº 12.846/2013), sancionada no começo de setembro e que entra em vigor no começo de 2014, vem ratificar as novas escolhas feitas pelas empresas nos últimos anos: a eleição de valores e missão para conduzir os seus negócios, direcionados pela ética. "Agora o governo sinalizou claramente o ônus e o bônus das decisões corporativas: haverá uma vantagem competitiva não mais para quem corrrompe, mas para os que adotarem programas de ética", diz.

A nova legislação responsabiliza civilmente e administrativamente a pessoa jurídica não só por práticas de corrupção, mas também por outras condutas que lesem a administração pública, nacional ou estrangeira. O que não exclui a responsabilidade civil e penal pessoal de todos os envolvidos no processo e que já eram previstas nos códigos civil e penal e em outras legislações. "Cada um arcará com sua participação, com as punições individuais, tanto financeira como penalmente", diz.

O governo, segundo a pesquisadora, percebeu o quanto estava perdendo, por exemplo, na área tributária, pela falta de arrecadação. "Os cofres públicos deixavam de recolher tanto nas situações em que a corrupção se concretizava e

os tributos deixavam de ser pagos, como nos casos em que as empresas buscavam a Justiça para se defender, sem o recolhimento dos valores devidos, em razão de cobranças abusivas, com interpretações distorcidas das normas feitas pelos fiscais", afirma. "Chegou-se a um nível inaceitável de coação por parte de alguns agentes públicos", diz. Uma situação que leva a um custo imprevisível, com riscos elevados, no mundo corporativo, que

permanece em insegurança, mesmo se seguindo as orientações de seus departamentos jurídicos.

O governo espera que a legislação incentive as boas práticas que impeçam as operações que levariam à corrupção. "Se as empresas entendem que uma medida ou uma legislação é injusta, elas devem se organizar e discutir a questão institucionalmente, ao invés de ceder à corrupção", afirma a consultora.

De acordo com ela, algumas multinacionais estrangeiras estavam batendo em retirada do Brasil, com receio de sofrer punições, pois as legislações de seus países já dispunham de sanções a essas práticas de corrupção contra a administração pública, mesmo quando realizadas fora de seu território nacional. É o caso do Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), dos Estados Unidos, e da legislação inglesa - UK Bribery

Act; ambas combatem as práticas de corrupção ocorridas fora do país e que interferem em seu ambiente de negócios.

"O importante é que haja a percepção cada vez maior de que ser ético vale a pena", afirma Maria Cecília. Em uma economia globalizada, com diversos países adotando práticas anticorrupção para além de seus territórios, se o Brasil pretende firmar sua posição, inclusive como base de

exportações, e com mais empresas acessando o mercado de capitais, não há como deixar de atender aos padrões éticos.

Pesquisa feita pela KPMG mostra quedas 54 empresas pesquisadas e listadas na BM&FBovespa nos níveis diferenciais 1 e 2 (N1 e N2) de governança corporativa em 2010, 71% tinham um Código de Ética e/ou Conduta disponível publicamente; em 2012, o percentual passou para 96%.

www.pwc.com.br

agosto

**Transparência
gera valor,
gestão de
riscos também.**

Nova lei implica risco

De São Paulo

A nova Lei Anticorrupção passará a ser aplicada a partir do fim de janeiro de 2014. O grande diferencial da norma é a responsabilidade civil e administrativa das Pessoas Jurídicas. As punições serão aplicadas às empresas que corrompam agentes públicos, fraudem licitações e contratos ou dificultem atividade de investigação ou fiscalização de órgãos públicos, entre outras condutas lesivas à administração pública.

As sanções administrativas implicarão multas de até 20% do faturamento bruto da empresa, ou até R\$ 60 milhões. No âmbito judicial, poderá ser determinada a perda dos bens, direitos ou valores que representem vantagem ou proveito direta ou indiretamente obtidos da infração, suspensão ou interdição parcial das atividades da empresa e a sua dissolução.

Haverá também a possibilidade de proibição de recebimento de incentivos, subsídios, subvenções, doações ou empréstimos de órgãos ou entidades públicas e de instituições financeiras públicas ou controladas pelo poder público, por determinado prazo.

Com a lei, bastará a comprovação do nexo entre a operação e as suas consequências danosas para que ocorra a punição. "Pouco importará a intenção, ou quem praticou o ato, a empresa terá de arcar com multas e punições", diz Esther Flesch, do escritório Trench, Rossi e Watanabe Advogados. Ela diz que as empresas terão que ter mais cuidado com o que seus empregados fazem. Da muitas já terem seus códigos de conduta e de ética e começaram a desenvolver seus programas de compliance. (AH)

Conte com a consultoria da PwC para reverter a preocupação de 51%* dos Conselheiros: insegurança com a eficácia da gestão de riscos.

Temos profissionais especializados em diversos setores de atividade com experiência em avaliação de risco e soluções adequadas a cada negócio. Você diz o que é valor para você, e a PwC ajuda você a chegar lá.

*Dados da pesquisa Governança Corporativa: um processo em evolução no Brasil, realizada pela PwC e Fundação Dom Cabral.

Siga-nos no Twitter @PwCBrasil, facebook.com/PwCBrasil e youtube.com/PwC

pwc

© 2013 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados. Neste documento, "PwC" refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., a qual é uma firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, sendo que cada firma membro constitui-se em uma pessoa jurídica totalmente separada e independente.



Especial Governança corporativa

Regulação Lei promove corrida de empresas a escritórios de advocacia e consultorias

Compliance faz parte do negócio

Carmen Nery
Para o Valor, do Rio

A aprovação da Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013) está promovendo uma corrida das empresas aos escritórios de advocacia e consultorias para aprimorar ou estruturar departamentos de compliance. A lei entra em vigor em 29 de janeiro de 2014, 180 dias após a publicação no Diário Oficial da União, em 2 de agosto passado.

Para Bruno Maeda, sócio da área de compliance do escritório Trench, Rossi e Watanabe e um dos especialistas envolvidos na elaboração da lei, a expectativa é de que a aderência aos controles de compliance cresça bastante, pois um dos fatores atenuantes que se levam em conta quando se aplicam as sanções é o fato de a empresa ter feito tudo o que era possível para evitar que as infrações ocorressem.

As multinacionais ou companhias brasileiras que se relacionam com elas já vinham estruturando esses departamentos para responder às exigências das legislações internacionais anticorrupção já existentes, como a americana FCPA (Foreign Corrupt Practices Act) e o UK Bribery Act, que passou a valer no Reino Unido, em julho de 2011.

"O mercado tem demandado consultoria para a revisão e alinhamento às novas legislações das estruturas de compliance gestão de riscos", diz Marcus Manduca, sócio da PwC Brasil. Isso porque, desde as falências da Worldcom e da Enron, no início dos anos 2000, surgiu um conjunto de leis de prevenção à fraude, à corrupção e à lavagem de dinheiro.

"Todas as leis de gestão de riscos exigem uma estrutura de com-



Paulo Itacarambi, do Instituto Ethos. "Estão mais protegidas aquelas empresas que desenvolverem estruturas fortes de compliance e governança"

pliance a rebuque e as empresas estão tendo que se capacitar. Mas isso não significa que as instituições de menor porte terão de montar uma estrutura tão robusta quanto as grandes empresas sujeitas a grandes riscos", observa.

Segundo Leonardo Machado, especialista em compliance do escritório Machado Meyer, a lei anticorrupção recém-aprovada, é uma resposta ao compromisso assumido pelo Brasil por ocasião da ratificação da Convenção Anticorrupção da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) em 2000. Na época, dos 39 países que ratificaram a Convenção, apenas Brasil, Argentina e Irlanda ainda não

possuíam esse tipo de lei punindo a empresa corruptora. "A pressão da OCDE e o movimento das ruas que varreu o país em junho foram decisivos para a aprovação da lei no Senado", diz Machado.

O caso da Siemens é exemplar. Após os escândalos de corrupção envolvendo a empresa em diversos países, resultando num acordo de US\$ 1,2 bilhão com as autoridades americanas, a empresa estruturou um sofisticado sistema de compliance em nível global. Segundo Wagner Giovani, diretor de compliance da Siemens para a América Latina, o departamento começou a ser estruturado em 2007 com um programa que visa a prevenção, detecção e resposta.

Giovani explica que a estrutura é matricial: ele se reporta diretamente ao departamento compliance central na Alemanha, que assume os processos de investigação e resposta dos casos mais complexos, como o que ocorreu no Brasil. Foi da Alemanha que veio a decisão de se demitir — pelo descumprimento de normas internas de compliance, segundo Giovani — Adilson Primo, que presidiu a empresa de 2001 a 2011, e de se usar o recurso de leniência, denunciando, voluntariamente, o esquema de cartel envolvendo as licitações de metrô de São Paulo ao Conselho Administrativo de Defesa Econômica.

Para Paulo Itacarambi, vice-pre-

sidente do Instituto Ethos, o Brasil vive um momento excepcional para estimular as empresas a implementar controles: uma lei rigorosa e dois casos emblemáticos envolvendo a Siemens e a Alstom. "A lei tem a espada das sanções e o reconhecimento das boas práticas. Estarão mais protegidas as empresas que desenvolverem estruturas fortes de compliance e governança", observa ele.

Gilberto Braga, professor de governança corporativa do Ibmec e da Fundação Dom Cabral, afirma que compliance, em linhas gerais, significa estar de acordo com legislações, normas, regulamentos, códigos de conduta, princípios éticos.

Modelo depende do tipo da companhia

Do Rio

O modelo de governança corporativa varia de acordo com o tipo de organização: companhias de capital aberto, empresas fechadas e familiares, cooperativas, terceiro setor e fundos de pensão. "A governança tem perspectivas distintas e depende de cada tipo de interesse", diz Marcus Manduca, sócio da PwC.

Ele observa que uma companhia aberta implementa governança para atender aos requisitos regulatórios e se capitalizar. As empresas de capital fechado ou familiares são orientadas ao retorno do acionista e à remuneração do capital. As cooperativas são movidas pela necessidade de transparência e prestação de contas aos cooperados. Já as organizações do terceiro setor não têm acionistas, mas prestam contas aos seus financiadores.

"Os fundos de pensão avançaram muito em governança, porque a Superintendência Nacional de Previdência Complementar (Previc) implementou o modelo de supervisão baseada em risco, o que tem exigido uma revisão do modelo", diz Manduca. A estrutura de governança dos fundos inclui conselho de administração, diretoria executiva, comitê de investimento, estratégia e auditoria.

Os riscos são maiores para as companhias abertas, em função das regulamentações do mercado de capitais. A criação, pela BM&F-Bovespa, de segmentos especiais de listagem, destinados a empresas com padrões superiores de governança corporativa, contribuiu para uma evolução do segmento. Além do mercado tradicional, passaram a existir três segmentos diferenciados de governança: Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado. O objetivo foi o de estimular o interesse dos investidores e a valorização das empresas listadas.

"A forma como as empresas vão melhorando a governança é para se manter abertas, atraírem investidores ou irem para o Novo Mercado. Trata-se do nível mais alto de governança, no qual a empresa só pode ter ações com direito a voto (ON), 100% de tag along e conselho de administração com 20% dos membros independentes", explica Roberta Niope Prado, conselheira de administração do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

Gilberto Braga, professor de governança corporativa do Ibmec e da Fundação Dom Cabral, diz que há avanços a serem conquistados, como o conselho fiscal que está previsto em lei, mas cuja instalação fica a critério dos acionistas, já o comitê de auditoria é obrigatório para as empresas listadas na Bolsa de Nova York. Mas se a empresa tem conselho fiscal e comitê de auditoria, é permitido que o conselho fiscal assumia os dois papéis.

As empresas de capital fechado ou as familiares iniciam as boas práticas normalmente, com um conselho consultivo, que não tem caráter deliberativo. As familiares podem contar, ainda, com um conselho familiar. Daniel Kalanick, presidente do Instituto Brasileiro de Direito Empresarial, observa que essas empresas familiares nem sempre têm uma gestão profissionalizada e contas auditadas.

A governança avança bastante nesse segmento graças à entrada de fundos de private equity, que ajudam a profissionalizar a gestão, indicando o diretor financeiro, exigindo auditoria nas contas e instalando um conselho de administração. Segundo José Luiz Munhoz, coordenador da comissão de cooperativas do IBGC, as cooperativas têm um regime jurídico diferente e são reguladas pela lei do cooperativismo 576/47 ou leis específicas de acordo com o ramo. As cooperativas de crédito são reguladas pela lei 130, que impõe a separação da estrutura — por meio dos conselhos de administração e fiscal — da gestão, com a diretoria executiva que pode ser profissional, enquanto as demais têm de ser geridas por cooperativados. (CN)

DISSEMINANDO AS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

PARTICIPE DAS ATIVIDADES DO IBGC, COMPARTILHE CONHECIMENTOS, MULTIPLIQUE EXPERIÊNCIAS E CONTRIBUA PARA APRIMORAR AS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM NOSSA SOCIEDADE



Há 17 anos trabalhando no desenvolvimento e na disseminação dos melhores conceitos e práticas de Governança Corporativa. O IBGC é considerado Centro de Excelência para a América Latina, Caribe e América Lusófona, título conferido pelo Global Corporate Governance Forum - GCGF, hospeda as atividades da Global Reporting Initiative (GRI) no Brasil e edita o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. O instituto realiza palestras mensais, congresso anual, fóruns, pesquisas e um intenso programa de cursos abertos e in company, além de contar com o Programa de Certificação para Conselheiros de Administração e Fiscal e o Banco de Conselheiros.



Acompanhe o IBGC e saiba mais sobre as boas práticas de Governança.

IBGC

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Para mais informações:
www.ibgc.org.br
ibgc@ibgc.org.br

ANUNCIOS

Cursos qualificam novos conselheiros

Eduardo Magossi
Para o Valor, de São Paulo

A maior importância da governança corporativa na rotina das empresas brasileiras levou a um aumento da demanda para formação de conselheiro de administração. Se a demanda inicial foi de empresas de capital aberto, hoje ela surge também de empresas de capital fechado, familiares e empresas sem fins lucrativos.

Os cursos para formação de conselheiros de administração para essas empresas se multiplicaram e se especializaram. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) viu seus cursos saltarem de quatro em 2006 para 26 em 2013. Segundo o gerente de capacitação do IBGC, Rodrigo Trentin, 1.315 alunos já passaram pelo instituto em 2013 ante 345 em 2006.

"As práticas de governança corporativa estão cada vez mais presentes no dia a dia das empresas. Os executivos precisam buscar qualificação para atender esta nova demanda", afirma. O IBGC oferece desde cursos introdutórios até especializados como, por exemplo voltados para conselheiros de administração ou para herdeiros. O curso para conselheiros já teve cinco edições em 2013.

Segundo Trentin, o curso é focado nas principais responsabilidades da função, legislação, gestão de risco, finanças, estratégias. "O candidato precisa saber de suas responsabilidades e que se tomar decisões que prejudiquem a empresa, pode responder com seus bens pessoais", afirma. Trentin explica que embora o curso seja voltado para conselheiros, apenas 7% dos alunos já ocupam esta função. "A maior parte de nosso aluno é formada por executivos que atualmente ocupam altos cargos de direção e querem se preparar para esta segunda carreira como conselheiro", disse.

Denise Santos, presidente do Hospital Beneficência Portuguesa aluna desses cursos. "A formação é importante para capacitar a gestão executiva com a adoção de me-

lhores práticas desde jurídica até estratégica", disse. Para ela, além de se preparar para um possível cargo de conselheiro, o curso também é importante para a gestão dos comitês que dão suporte para a diretoria executiva. "A empresa como um todo tem que se adequar para mostrar suas práticas de governança de forma transparente, sem importar se a empresa é de capital aberto, fechado ou familiar. Já trabalhei em empresas privadas e hoje sou presidente de uma entidade filantrópica e a necessidade de governança é a mesma", afirma.

Outro aluno do IBGC, José Antônio de Lima, diretor presidente da Fundação Zerbini, do Instituto do Coração, explica que existia uma falta de entendimento grande do que era governança corporativa na área da saúde e a participação nesses cursos tem ajudado a formatar esta cadeia produtiva. Médico, Lima é também conselheiro do Hospital Samaritano e do Hospital Santa Celi. "Esta formação é importante para levar a ideia de melhores práticas para dentro das instituições, seja como conselheiro ou como executivo", diz. Para Lima, a governança é importante não apenas para quem está no conselho, mas também para quem está na gestão. Ele ressalta o fato de os cursos terem um efeito multiplicador. "Depois que fiz o curso vimos a necessidade de expandir esta formação dentro da empresa", afirma.

A demanda dos executivos está levando à criação de cursos cada vez mais focados em nichos específicos de governança. A Trevisan Escola de Negócios criou um MBA Premium em governança com duração de um ano e meio. "É um curso voltado para o executivo da mais alta gerência, que faz parte do comando da empresa e que já tenha noções de governança. O foco é como a governança se aplica na contabilidade", diz o coordenador geral da Trevisan, Ricardo Cirina. Para ele, o caminho na formação de executivos é a formação através de cursos cada vez mais focados em nichos específicos.

Especial Governança corporativa

Desempenho Índices que aferem as boas práticas ganham amplitude

Companhias incluídas no IGC têm melhor resultado

Yan Boechat
Para o Valor, de São Paulo

Criado apenas um ano depois da instituição do Novo Mercado na Bolsa de Valores de São Paulo, o Índice de Governança Corporativa (IGC) transformou-se não só em um eficiente mecanismo para medir o desempenho de companhias preocupadas em adotar boas práticas, como em uma eficaz ferramenta de Incentivo para outras empresas terem uma relação mais transparente com seus acionistas.

Ao longo de seus 12 anos de operação, o IGC deu frutos e hoje a BM&FBovespa conta com ao menos outros três índices que têm como base a governança corporativa. "A bolsa percebeu que apenas um índice não era suficiente para dar conta da amplitude e das diferenças em companhias que seguem os padrões internacionais de transparência, por isso, foi necessário criar outros, o que é muito bom", diz Luiz Marth, gerente de pesquisas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, o IBGC.

Hoje, além do IGC, que poderia ser chamado de índice mãe e que agrupa empresas que estão no Novo Mercado e nos níveis 1 e 2 da BM&FBovespa, ainda existem o IGC Trade, voltado para companhias com alta liquidez, o IGC-NM, para empresas que estejam exclusivamente no Novo Mercado, e o IGC, para companhias que ofereçam melhores condições aos minoritários no caso de alienação do controle, em especial mecanismos como o tagalong.

Apesar de pequenas diferenças,

esses índices seguem, em maior ou menor grau, o que o IBGC chama de boas práticas de governança, como a adoção de conselheiros independentes em seus conselhos de administração, políticas de divulgação de informações amplas e ferramentas de proteção aos minoritários.

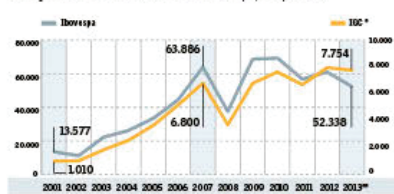
Hoje cerca de 190 companhias fazem parte do IGC, o primeiro e principal índice, criado em 2001. São empresas de variados tamanhos, setores e origens. Vão desde gigantes como a Vale até companhias novas, de menor porte e que só chegaram ao mercado de capitais recentemente, como a Time for Fun. Hoje o índice é dominado, de certa forma, por pelo setor financeiro. Na carteira do IGC os bancos são responsáveis por cerca 20% de participação acumulada. Isso ocorre, principalmente, pelas exigências de transparência do órgão regulador brasileiro, o Banco Central, e pela tradição dos bancos em terem capital aberto. Acumulando empresas de seguros, brokers e outros serviços financeiros, a participação sobe para quase 40%.

Em segundo lugar vêm as empresas de alimentos processados, com companhias como Marfrig, JBS, Cosan e BRF. Esse segmento representa cerca de 10% de participação na carteira. Entre as maiores companhias, a principal participação fica com BRF, Itaú, a Vale e a Ultrapar. Juntas, essas quatro empresas representam cerca de 20% do índice.

Apesar de boas práticas em governança nem sempre serem sinônimo de bons resultados financeiros,

Governança em ações

Variação anual dos índices na BM&FBovespa, em pontos



Fonte: BM&FBovespa. * Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada. Até setembro

nos, em geral os índices derivados do IGC têm se saído melhor que a principal referência da bolsa brasileira, o Ibovespa. Ao longo deste ano, todos, sem exceção, acumulam perdas. No entanto, nos índices compostos por empresas preocupadas com governança corporativa a curva de desempenho, apesar da queda, fica sempre acima do Ibovespa. O melhor resultado no acumulado do ano até 8 de outubro ficou com o ITag, com perdas de 1,24%, enquanto o Ibovespa amargava prejuízo de 16,37% de janeiro até a última terça-feira. O IGC, por sua vez, teve perdas de 3,59% no mesmo período. Nos últimos dez anos o Índice de Governança Corporativa, no entanto, bateu de longe o Ibovespa, acumulando ganhos de 436%, em comparação a 195% do índice da bolsa.

Apesar de ser uma decisão exclusiva da BM&FBovespa criar e definir as regras para cada um dos índices ligados às boas práticas, há

quem acredite que novos referenciais, com exigências mais claras, poderiam ser criados para diferenciar ainda mais as companhias. Apesar de ter participado diretamente das discussões que criaram tanto o Novo Mercado quanto o IGC, o IBGC acredita que existem pontos a ser melhor explorados. "Entendemos que a responsabilidade de criar os índices é da bolsa, mas achamos que sempre há espaço para avançar", diz Luiz Marth, gerente de pesquisas do IBGC.

Para Marth, sugestões do instituto que não foram acatadas pela bolsa, podem, em algum momento, se tornar, bons referenciais. "A exigência da constituição de comitês de auditoria ligados ao conselho de administração, que nós achamos importante, é um exemplo", diz. Ela chegou a ser proposta pelo IBGC, mas a BM&FBovespa optou por não tomá-la obrigatória para companhias que desejarem ingressar no Novo Mercado.

Bolsa quer atrair oferta pública de menor porte

De São Paulo

China, Índia, Inglaterra, Alemanha e Estados Unidos são países que contam suas empresas públicas aos milhares. No Brasil a conta permanece na casa das centenas. "Ainda não conseguimos criar um ambiente favorável para que as pequenas e médias companhias vejam a bolsa como uma boa opção de financiamento", diz Cristiana Pereira, diretora de desenvolvimento de empresas da BM&FBovespa. "Passamos o último ano estudando maneiras de melhorar isso", diz a executiva, que faz parte do comitê técnico de ofertas menores, também composto por outros 25 participantes, que vão de entidades governamentais, como CVM e Secretária de Política Econômica do Ministério, passando por grandes investidores, como o BTG Pactual, até companhias de capital aberto de pequeno porte, a exemplo da Senior Solutions.

Até o fim do mês, o comitê espera ter sinal verde para anunciar as primeiras medidas efetivas de incentivo às pequenas e médias. "Estamos atuando em três linhas, uma voltada para o investidor, outra voltada para os intermediários e uma para as empresas", conta Cristiana. Todas elas, de uma forma ou de outra, buscam reduzir os custos de abertura de capital, ampliar vantagens fiscais aos investidores e criar condições legais para que as corretoras possam atuar em um regime específico de oferta ao negociar papéis de companhias de pequeno e médio porte. "Esse é um processo longo, mas temos perce-

ção de que há uma boa disposição de todos os envolvidos, inclusive dos órgãos governamentais", diz a executiva da BM&FBovespa.

Nos últimos dois anos e meio, o Brasil teve cerca de 30 aberturas de capital, enquanto países como a Inglaterra e a Austrália, por exemplo, contabilizaram mais de 200 IPOs. O Canadá, que foi duramente afetado pela recessão americana, registrou mais de 700 aberturas de capital no mesmo período. Além da diferença brutal no número de IPOs, nesses países, quase metade das aberturas de capital foram de empresas de pequeno porte, que foram a mercado captar valores inferiores a US\$ 100 milhões. Por aqui, a captação média passou de US\$ 400 milhões.

O ponto fora da curva no Brasil foi a Senior Solution, que desenvolve sistemas de informação para o setor financeiro. No início deste ano a companhia foi na contra-mão do mercado e fez uma oferta pública de pequeno porte, em que captou R\$ 62 milhões. "Nos apertamos firmemente em desenvolver uma forte cultura de governança corporativa na companhia, isso muito antes de buscar o mercado de capital", diz Bernardo Gomes, presidente da empresa. "Decidimos, inclusive, listar a empresa na Bovespa antes mesmo de fazer a oferta pública, por isso, quando achamos que era a hora, tivemos uma boa receptividade do mercado." O que Cristiana e os outros integrantes do comitê esperam é que a Senior Solutions deixe de ser uma mosca branca. (FB)

BRADESCO. CONTRIBUINDO COM UMA HISTÓRIA DE TRABALHO PARA O FORTALECIMENTO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.

O Bradesco contribui para a solidez do sistema financeiro nacional ao valorizar a ética e a transparência em seus relacionamentos, além de investir em sistemas de gerenciamento de riscos e controles internos. Como resultado de sua postura, obteve classificação AA+ (Excelentes Práticas de Governança Corporativa), atribuída pela Austin Rating, além de integrar os principais índices que consideram boas práticas de Governança Corporativa em suas avaliações. Uma atuação marcada pela responsabilidade durante toda sua história, contribuindo para a construção de um País mais próspero.

Fone Fácil Bradesco: 4002 0022 / 0800 570 0022
SAC - Atd Bradesco: 0800 704 8383
SAC - Deficiência Auditiva ou de Fala: 0800 722 0099
Ouvidoria: 0800 727 9933
bradesco.com.br @Bradesco facebook.com/Bradesco

Especial | Governança corporativa

Conselho Cultura da governança não se limita às companhias abertas e atinge também as familiares

Movimento pela profissionalização cresce em empresas

Carlos Vasconcellos
Para o Valor, do Rio

Um bom conselho de administração é uma das vigas mestras da governança corporativa de uma empresa. "Nenhuma empresa é melhor do que o seu conselho de administração", resume Leonardo Viegas, conselheiro de administração do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Embora a cultura de governança das empresas brasileiras tenha evoluído muito desde o tempo em que os conselhos eram praticamente uma mera formalidade, Viegas diz que ainda há muito a avançar. "É triste ver que muitas companhias ainda possuem conselhos mal formados e pouco representativos".

Viegas lembra que é comum ver executivos acumulando a presidência da empresa e do conselho, provocando conflitos de interesse. "Essa separação é uma exigência para quem está listado no Novo Mercado, mas não é obrigatória por lei", diz.

No entanto, a boa notícia é que o movimento de profissionalização é cada vez mais forte e não se limita a companhias de capital aberto. "Temos notado um esforço significativo de criação e formalização de conselhos em muitas empresas familiares e tam-

bém de capital fechado", afirma Renato Chaves, diretor da consultoria Corporate Governance.

O fenômeno, diz Chaves, é muito bem-vindo. "É difícil medir, mas empresas com conselhos atuantes tendem a obter melhores resultados no longo prazo, pois eles melhoram a qualidade da gestão". Um dos motivos é o papel de cobrança em relação à atuação dos executivos. O outro seria a interrelação direta na definição de estratégias. "Quando você decide sozinho, o risco de errar é maior. Se conta com um grupo experiente e ativo, o risco é mitigado".

Grande parte desse movimento vem da pressão de investidores, explica Viegas. "Especialmente dos investidores institucionais e fundos de pensão, que têm uma visão de mais longo prazo", diz. "Isso é decisivo para melhorar a qualidade dos conselhos".

Para Monique Skruzy, sócia-fundadora da consultoria americana MBSValue Partners, o movimento de valorização dos conselhos ganhou força depois da crise financeira internacional. "Em 2010, uma pesquisa da IFC e da MBS com investidores e analistas na América Latina já apontava para uma maior atenção e relação à governança, e para uma busca de supervisão mais firme dos conselhos", diz.

Ao mesmo tempo, casos flagrantes de expectativas superestimadas pelos executivos de empresas colocam cada vez mais pressão para que os conselhos sejam mais proativos e bem informados. "Num ambiente de negócios instável e de alto risco, práticas de governança bem estabelecidas são um poderoso fator de venda em um IPO". Monique também ressalta a importância dos mecanismos de avaliação dos conselhos, para que eles funcionem efetivamente como ferramentas da boa governança. "Os acionistas querem níveis cada vez maiores de transparência no trabalho e no processo de decisão dos conselhos", diz. "Eles querem saber se os conselhos estabelecem metas para si mesmos e se estão medindo sua performance regularmente".

O aumento do nível de exigência faz surgir, por sua vez, a procura por cursos de formação específica para conselhos, como o Programa de Desenvolvimento de Conselheiros, da Fundação Dom Cabral. "O conselheiro tem um papel amplo, que vai do acompanhamento da gestão ao cumprimento de valores da empresa, passando pelo acompanhamento de exigências legais e prescrições estatutárias", enumera Maria Teresa Roscoe, professora de Governança Corporativa da Dom Cabral.



Renato Chaves: "Temos notado um esforço de criação e formalização de conselhos também em empresas familiares"

Para cumprir uma tarefa tão complexa é preciso experiência. "Em geral, não é uma posição para pessoas com pouca rodagem", diz Maria Teresa. Além disso, o ideal é ter pessoas com formações diversas. "Os conselheiros devem ter perfis complementares, que proporcionem uma visão multidisciplinar, alinhada aos valores e propostas da organização".

Chaves, por sua vez, observa que a composição ideal do conselho dependerá do momento da empresa. "Se você está preparando uma expansão no exterior, vai precisar de pessoas com visão internacional; se o momento é de redução

nas operações, precisará de outros, com experiência em otimização de custos e processos", explica. "Por isso, na hora de indicar conselheiros, o investidor deve avaliar o momento da empresa e os movimentos estratégicos para os próximos anos, e buscar profissionais com uma filosofia alinhada à sua".

Já Paulo Roberto Motta, professor titular da Ebape-FGV, lembra que o papel dos conselhos muda conforme o contexto histórico. "Os conselhos perdiam poder com a Revolução Gerencial nos anos 1940, serviram – principalmente na Europa – à conciliação entre capital e trabalho entre 1970 e o fim

da década seguinte e, com a renovação do liberalismo, nos anos 1990, passaram a ter mais ênfase na proteção do capital e dos acionistas", afirma.

Com a globalização e a inserção da administração pública nas cadeias produtivas, Motta acredita que no futuro os conselhos terão de lidar com novos desafios. "Eventualmente, será necessária a participação de representantes do governo nos conselhos de empresas, pois há uma interseção cada vez maior entre os setores público e privado, não apenas no Brasil, e essa relação não deve acontecer apenas por meio da regulação", diz.



Anderson Birman, da Arezza: variedade de gênero agrega valor à companhia

Diversidade amplia o horizonte

Do Rio

Num momento em que todos cobram mais diversidade no comando das empresas, a variedade de calçados Arezza reformou seu conselho de administração para aumentar a participação feminina e incluir pessoas mais jovens em sua composição. O novo grupo realizou apenas duas reuniões, mas o fundador da companhia e atual presidente do conselho, Anderson Birman, aponta em bons resultados no médio prazo.

"Ampliamos o número de conselheiros para 10 e decidimos que era hora de dar mais diversidade ao conselho", diz Birman. Dos seis novos membros que assumiram este ano, três são mulheres e três têm menos de 40 anos. Além disso, há profissionais de marketing, finanças e administração no grupo. Segundo Birman, essa variedade de cultura, idade, formação e es-

pecialmente – gênero vai agregar valor à companhia. "Sessenta por cento da nossa força de trabalho são mulheres, e nosso mercado consumidor é feminino. Não podemos abrir mão da presença de mulheres na nossa inteligência administrativa".

O movimento da Arezza, no entanto, é uma exceção nos conselhos de administração das empresas brasileiras. "Há uma diversidade razoável em termos de formação, mas não em gênero. Segundo dados do IBGC, mais de 90% dos conselheiros no Brasil são homens", diz Celso Ienaga, sócio-diretor da consultoria Dextron.

Segundo Ienaga, aumentar essa diversidade ajudaria a trazer novos pontos de vista às empresas, contribuindo para a sustentabilidade e longevidade dos negócios no longo prazo. "Depois da crise de 2008, é preciso redefinir o que é sucesso, o que é risco, o que é sucesso,

para encontrar um equilíbrio entre os valores financeiros e os valores corporativos da empresa, e a diversidade será importante nesse processo", diz.

Maria Teresa Roscoe, professora de governança corporativa da Fundação Dom Cabral, acredita que a diversidade nos conselhos poderia ter efeito multiplicador no ambiente de negócios. "O conselho espelha os valores da empresa e dá diretrizes para a gestão. Se ele tiver mais diversidade, poderá induzir mais diversidade em todos os níveis da empresa", diz.

Para Leonardo Viegas, conselheiro administrativo do IBGC, aumentar a diversidade do Conselho é algo positivo, mas não deve sacrificar a coesão da equipe.

André Pimentel, CEO da Performa Partners, observa, no entanto, que essa diversidade nos conselhos não pode ser imposta por meio de sistemas de cotas. "A diver-

sidade ajuda na correção de rumos e a trazer novas visões para o conselho, mas não pode sacrificar as funções técnicas do órgão", diz.

Pimentel acrescenta que, no futuro, seria interessante ver mais estrangeiros no conselho de empresas brasileiras. "Em um mercado global, essa diversidade cultural é cada vez mais importante", diz. "A cultura brasileira de negócios é muito diferente da dos Estados Unidos. Na Europa, essa cultura é mais conservadora, com visão de mais longo prazo. Misturar as duas coisas num conselho pode ser muito saudável".

Renato Chaves, diretor da consultoria Corporate Governance acredita que as empresas deveriam ser mais transparentes na divulgação da diversidade em seus conselhos. "Era um meio de mostrar o que elas fazem além do simples discurso", diz ele, que também é contra a imposição de cotas. (CV)

Práticas ainda estão distantes dos órgãos públicos

Luiz De França e Roseli Loturo
De São Paulo

Se os princípios básicos da boa governança corporativa são valores conhecidos de mais de 600 empresas da iniciativa privada, o mesmo não se pode dizer dos governos, que ainda engatulam no tema. A explicação para a distância entre esses dois mundos sinaliza a falta de importância dada pelos gestores públicos à transparência, equidade para todas as partes, prestação de contas e responsabilidade social. É o que pensa o presidente do Tribunal de Contas da União (TCU), ministro Augusto Nardes. "Para se ter uma ideia, existem ministérios e estados que não têm planos estratégicos, que não cumprem metas, que não têm avaliação de desempenho dos funcionários e não oferecem treinamento".

Exceções feitas às estatais de capital misto, cotadas em bolsa como Petrobras, Banco do Brasil, Centrais Elétricas de Santa Catari-

na (Celesc) e Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo (Sabesp), reconhecidas pelas práticas e normas sofisticadas que utilizam: com conselhos de administração independentes, códigos de conduta e regimentos internos rigorosos, controle de risco e processos, além de comunicação periódica com o mercado, conforme as regras da Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

Somente no último ano, o TCU encaminhou ao Tribunal Superior Eleitoral (TSE) uma lista com 6.800 nomes de gestores que tiveram suas contas julgadas irregulares e que poderiam se tornar inabilitados para o exercício de cargos públicos. Sem revelar detalhes, Nardes diz que o resultado de uma auditoria de gestão de pessoal em 313 instituições do governo federal, que será divulgado no início de novembro, após votação no plenário do tribunal, trará números "impactantes e preocupantes".

O TCU assinou, em 8 de outubro, um acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) para a realização de um estudo internacional que vai traçar as melhores práticas de governança nas áreas técnicas de auditoria financeira e operacional. O levantamento contemplará onze países (Brasil, Estados Unidos, França, Canadá, Chile, África do Sul, Coreia do Sul, Índia, México, Polónia e Portugal) e vai promover uma troca de experiências. A ideia é que fique pronto em três anos e deverá ser ampliado, após esse prazo, para as áreas de educação, saúde e segurança. "Queremos desatar o nó da burocracia brasileira, que tanto facilita a corrupção. Não adianta apenas punir. É preciso fazer a prevenção", diz.

Enquanto isso não ocorre, a adoção no Brasil, a partir de janeiro de 2014, das novas Normas Internacionais de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (International Public Sector Accounting Standard – IPSAS), deverá trazer

mais transparência às contas públicas. Segundo especialistas, a novidade vai viabilizar melhor análise do desempenho da gestão, além do aspecto financeiro e patrimonial, e possibilitar melhor perspectiva futura dos órgãos públicos. "É uma mudança radical que traz uma modernidade absurda", diz Sérgio Romani, sócio-líder de auditoria da EY (antiga Ernst & Young). O atual padrão de contas públicas brasileiras é antigo, confuso e ultrapassado, diz. O mérito desse novo padrão é facilitar o entendimento para a sociedade de informações que antes somente os tribunais de contas conseguiram interpretar.

A expectativa é que a adoção da IPSAS ajude no combate à corrupção. "Ao se ter mais transparência na informação daquele recurso que o gestor recebe, onde aplica, de que forma, e qual seu resultado, ele passará a ter mais cuidado com o que faz", diz Romani. No entanto, como a adaptação às novas regras

requer investimento em treinamento, apenas as prefeituras e os Estados com mais recursos, além do governo federal, deverão ser capazes de cumpri-las já em janeiro. Como ainda não há penalidades previstas para o gestor que não cumprir os novos procedimentos, não sabe qual o nível de adesão à IPSAS. "Acredito que apenas 20% a 30% das prefeituras serão capazes de cumprir com a nova regra dentro do prazo", diz o auditor.

Essa disparidade financeira entre as esferas federal, estadual e municipal é uma das causas da falta de exemplos de boas práticas de governança na administração pública do país. É o que acredita a coordenadora do mestrado profissional em administração pública da Escola de Administração da Fundação Getúlio Vargas (FGV), Alketa Pereira. "Manter um sistema de monitoramento dessas práticas custa caro e a grande maioria das prefeituras não tem dinheiro para isso." Uma das soluções seria in-

centivar a entrada de profissionais mais qualificados e experientes, de nível executivo, em cargos mais altos do serviço público por meio de concurso. "Isso ajudaria a combater o nepotismo", diz Alketa.

Para disseminar a importância dos princípios da governança na administração pública, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) vem promovendo debates pelo país com gestores públicos. Segundo o coordenador da comissão de governança corporativa em empresas estatais do IBGC, Carlos Rocha Velloso, a governança não vai eliminar totalmente as mazelas da burocracia, da corrupção, do nepotismo e dos lobbies empresariais e partidários que afligem a administração pública, mas vai diminuir. "O importante é criar um bom ambiente de controle interno, a valorização desses processos e a constante revisão de processos para gerar informações mais claras", diz.