



IBGC Nº 76
Edição Especial **foco em**

especial

16º CONGRESSO

ÍNDICE

PAINEL 1 – Quando a governança corporativa falha:
Lições aprendidas nos últimos 20 anos PÁG. 3

PAINEL 2 – A governança e o engajamento com partes
interessadas PÁG. 6

PAINEL 3 – Os desafios da governança na visão estratégica
PÁG. 9

PAINEL 4 – Governança Corporativa como instrumento de
prevenção à lavagem de dinheiro PÁG. 11

PAINEL 5 – Governança Pública – Da administração direta
às sociedades de economia mista PÁG. 13

PAINEL 6 – Nova edição do Código das Melhores Práticas
do IBGC PÁG. 15

PAINEL 7 - Capital Aberto – O acionista do futuro PÁG. 18

PAINEL 8 – Capital Aberto – O accountability do conselho
de empresas abertas PÁG. 20

PAINEL 9 – Capital Aberto – Abertura de capital como
agente promotor de crescimento: Relatos de empresas
inovadoras PÁG. 22

PAINEL 7 – Capital Fechado – Agregando valor através
das práticas de governança corporativa em empresas
familiares e de capital fechado PÁG. 24

PAINEL 8 – Capital Fechado – O papel do conselho
de administração em empresas familiares e de capital
fechado PÁG. 27

PAINEL 9 – Capital Fechado – Empreender e inovar, é só
começar PÁG. 29

PAINEL 10 – A governança corporativa ao redor do globo –
Painel Internacional PÁG. 31

PAINEL 11 – Impactos da crise no modelo de governança
corporativa brasileiro – Os próximos 20 anos PÁG. 34

IBGC foco

Nº 76 / 2015

Edição Especial 16º Congresso

CONSELHO

Presidente: Sandra Guerra

Vice-presidentes: Eliane A. Lustosa e Fernando Alves

Conselheiros: Emílio Carazzai, Luiz Carlos Cabrera,
Marta Viegas Rocha, Ricardo E. Setúbal, Robert
Juenemann e Roberto S. Waack

DIRETORIA

Henri Vahdat, Matheus Rossi e Angelim Curiel

SUPERINTENDENTE GERAL

Heloisa Belotti Bedicks

PRODUÇÃO E COORDENAÇÃO DA NEWSLETTER

Jornalista responsável: Sandra Nagano (MTB 42425/SP)

Colaboração: Lygia Gil

Colaboração especial: Roberta Simonetti

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Atelier de Criação - atelierdecriacao.com.br

FOTOS

Olho digital, IBGC

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

IBGC

Av. das Nações Unidas, 12551

World Trade Center Tower - 25º andar - cj. 2508

CEP 04578-903 - São Paulo/SP

tel.: 55 11 3185 4200

e-mail: ibgc@ibgc.org.br

www.ibgc.org.br

Capítulo Ceará: ibgc@ibgc.org.br

Capítulo Minas Gerais: ibgcmg@ibgc.org.br

Capítulo Paraná: ibgcparana@ibgc.org.br

Capítulo Pernambuco: ibgc@ibgc.org.br

Capítulo Rio de Janeiro: ibgcrj@ibgc.org.br

Capítulo Santa Catarina: ibgc@ibgc.org.br

Capítulo Rio Grande do Sul: ibgcsul@ibgc.org.br

ASSOCIADOS MANTENEDORES

Banco Volkswagen



QUANDO A GOVERNANÇA CORPORATIVA FALHA: LIÇÕES APRENDIDAS NOS ÚLTIMOS 20 ANOS

Primeiro painel do 16º Congresso discute o motivo de empresas com aparente governança entrarem em crise e qual o papel do conselho de administração neste processo

LYGIA GIL

Jornalista do IBGC

A abertura do 16º Congresso de nome “20 anos IBGC: passado, presente e futuro da governança corporativa” foi feita por Sandra Guerra, presidente do conselho de administração do Instituto, que lembrou que o valor da governança tem sido tangibilizado a partir de situações de crise como escândalos corporativos, crise financeira e corrupção.

“Os momentos históricos foram seguidos por movimentos de reformas regulatórias, transformações nas estruturas das empresas e também por parte dos investidores. Ao longo dessas duas décadas os códigos de boas práticas foram ajustados em todo o mundo e a autorregulação se aperfeiçoou”, afirmou a conselheira, que completou: “Junto com isso veio o aumento sobre a importância da boa governança como fator preventivo e protetor, um verdadeiro escudo para preservação de valor das organizações”.

A presidente ainda convidou os congressistas a analisarem a situação econômica e política atual do Brasil, que investiga, por meio da Operação Lava-Jato da Polícia Federal, esquemas grandes e sofisticados de corrupção em empresas públicas e privadas. “Como administradores, executivos e funcionários não viram os sinais



Sandra Guerra: “O convite que faço é para que vejam esse doloroso momento brasileiro como uma oportunidade de virarmos a página e escrevermos uma nova história”

das práticas nocivas que ganharam tamanha grandeza?”, questionou.

Para ela, em um ambiente onde os princípios da boa governança não são o mantra da organização, os modelos de supervisão e controles são feitos para serem burlados. “O convite que faço é para que vejam esse doloroso momento brasileiro como uma oportunidade de virarmos a página e escrevermos uma nova história, que seja intolerante aos desvios éticos e priorize os princípios da boa governança”.

Defensora de um posicionamento mais vocal do Instituto, Guerra finalizou:

“Seremos totalmente inflexíveis com situações como as que levaram o País a viver esse verdadeiro tsunami do ponto de vista ético. Estaremos vigilantes e seguiremos resolutos, educando e advogando pelas boas práticas”.

BENEFÍCIOS DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Na mesma linha, discursou Leonardo Pereira, presidente da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), que defendeu que as boas práticas de governança corporativa servem para criar um ambiente empresarial mais sólido, responsável e transparente. “Isso viabiliza um melhor desempenho



Leonardo Pereira: Código Brasileiro trará uma autorreflexão para as companhias analisarem sua estrutura, seu grau de adequação e aderência ao documento

dos negócios, contribui para aumentar o nível de confiança dos investidores de longo prazo e assegura a existência de mais instrumentos de financiamento que possibilitem o crescimento”, afirmou.

O gestor da entidade reguladora definiu a governança como uma “necessidade”, caso a sociedade tenha interesse em se integrar e desenvolver do ponto de vista social e econômico. “De 1990 para cá a evolução das boas práticas foi tremenda. Houve um amadurecimento da percepção de que uma gestão pouco criteriosa ou um arcabouço deficiente de controle de riscos podem até trazer retorno rápido, mas deixam os investidores, as companhias e o mercado vulneráveis”.

O mesmo pensamento é aplicado em relação à transparência e qualidade das informações, sendo estas financeiras, operacionais e as sobre os impactos sociais e

ambientais no negócio. “Muitas vezes o *non-compliance* parte de um risco menosprezado ou não identificado por alguma área, sem a noção de que isso possa comprometer toda

“Muitas vezes, o *non-compliance* parte de um risco menosprezado ou não identificado por alguma área, sem a noção de que isso possa comprometer toda a cadeia produtiva, submetendo o negócio a riscos inaceitáveis”

Leonardo Pereira, presidente da CVM

a cadeia produtiva, submetendo o negócio a riscos inaceitáveis. Por isso, mais do que nunca, não podemos parar de trazer os conceitos da governança para a realidade do dia a dia das organizações, reguladores e autorreguladores”.

CÓDIGO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Entre as atuais iniciativas da CVM está a participação como observadora no *Grupo Interagentes, no qual também faz parte o IBGC e mais dez entidades

do mercado brasileiro, responsável pela elaboração de um código único de governança, batizado de Código Brasileiro de Governança Corporativa para Empresas Listadas. “No caso das companhias abertas, o Código deve ser adotado no modelo ‘pratique ou explique’, ou seja, a companhia não tem que cumprir, à risca, com todo o conjunto de recomendações propostas. Porém, devem explicar aos investidores e stakeholders a razão de não seguirem tal ou qual recomendação”, explicou.

De acordo com o especialista, o Código Brasileiro trará uma autorreflexão para as companhias analisarem sua estrutura, seu grau de adequação e aderência ao Código. “Um segundo ponto é dar uma resposta firme à comunidade global de investidores, mostrar a nossa preocupação com os rumos do Brasil e o quanto estamos trabalhando para reverter a atual situação”.

A previsão é que o Código Brasileiro já lançado em 2016. Outros 56 países já adotaram códigos nacionais de governança nos últimos anos. “A energia e a determinação que nos fizeram chegar até aqui devem continuar a ser o combustível para continuarmos a poder dar respostas firmes que assegurem o que realmente precisamos evoluir na questão de incorporar em nossa cultura os princípios da governança, bem como o caráter essencial do *compliance*.”

PAPEL DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Convidado para apresentar a visão internacional da governança corporativa, Dr. Martin Hilb, presidente do Swiss Institute of Directors, abordou as competências do conselho de administração e elencou quatro diferentes tipos de conceito de formação de *boards* e suas fraquezas. O especialista considerou como o nível mais baixo o conselho formado por prestígio. “Este conselho tem por características membros conhecidos por sua competência no mercado e integridade. Mas, costuma ser falho na gestão de riscos”, avaliou.

Um segundo nível, um pouco mais à frente é chamado pelo professor de ‘conselho de controle’, segundo ele, comum em muitas empresas ao redor do mundo por ser o que toma decisões e gere as companhias. “Este modelo de board tem como fraqueza a discussão de posicionamento, remuneração e sucessão de outros conselheiros e executivos, por ser muito foca em negócios apenas”.

No terceiro nível está o conselho empreendedor, comum em empresas familiares por ser menos focado no lado financeiro e mais na condução



Martin Hilb citou as fraquezas de quatro perfis de conselhos de administração

dos negócios. Para Hilb, este modelo tem dificuldade em planejar a direção da companhia no longo prazo, por ter tendência a tratar de urgências.

Já o nível mais alto é definido como de “direção e controle”. “Este conselho cria as estratégias da companhia e aborda o longo prazo. Porém, tem dificuldade em adaptar o negócio em situações de urgência, imediatistas”.

E, para a falha de cada um deles, o especialista trouxe recomendações. Para ter todas as boas características de gestão, o especialista recomendou uma visão holística do negócio, que leve em conta clientes, sociedade, empregados e demais partes interessadas.

“É necessário um time de altos executivos que seja exemplar, com uma estrutura efetiva de governança e que pregue a ‘cultura da verdade’, de transparência na organização”. Outro ponto é a separação clara das tarefas exercidas pelo conselho de administração e da alta gestão, as alçadas devem ser

respeitadas para que haja harmonia nas ações estratégicas.

A separação de papéis deve levar em conta que cada profissional saiba sua área de atuação e realize um trabalho integrado. Para ele, o conselho deve criar valor para a organização; alinhar a estratégia e monitorar sua implementação. Cabe ao CEO, por sua vez, desenvolver esta estratégia e implementá-la.

“O conselho deve monitorar atividades como: auditoria externa, reporte financeiro, gerenciamento de risco, controles internos, auditoria interna, *compliance*, comunicação, mensuração de rendimentos. A conclusão é que deve haver um equilíbrio na gestão, que beneficie tanto os acionistas quanto os *stakeholders* e sociedade. Seguir em conformidade faz com que o longo prazo seja perseguido, por haver uma integração da organização com seus pares, outros países e *stakeholders*. Ser transparente gera confiança”, concluiu.

A GOVERNANÇA E O ENGAJAMENTO COM PARTES INTERESSADAS

“Nossa empresa nasceu com uma herança de um passado de conflitos, temos um presente de diálogo e teremos um futuro de cooperação”, diz presidente do conselho da Fibria

ROBERTA SIMONETTI

PhD. em Física e Especialização
em Gestão de Sustentabilidade,
coordenadora da Cese/IBGC

O presidente do Conselho de Administração de uma das maiores produtoras de celulose do mundo, José Luciano Penido, destaca-se por sua visão integrada, capaz de equilibrar de forma adequada extensão e profundidade. De origem e controle brasileiros, a empresa é listada no nível máximo de governança corporativa da bolsa brasileira e em Nova York. Suas “ações” são duplamente valorizadas: possuem alta liquidez e estão presentes desde o seu nascimento no Índice de Sustentabilidade BM&FBOVESPA (ISE). Difícil separar claramente causa e consequência do que parece hoje ser um círculo virtuoso.

Na abertura do painel uma afirmação merece destaque pelo seu significado especial: “Estou apresentando o ‘case’ da Fibria, mas qualquer conselheiro poderia estar aqui, porque esse é um item priorizado pelo conselho de administração e pela diretoria executiva”. O engajamento e o compromisso assumido pelo mais alto colegiado da empresa faz toda a diferença.

A posição de destaque alcançada, consequência do conjunto de suas ações, permite ter serenidade para seguir com seu plano estratégico, investindo R\$ 8,5 bilhões em um novo projeto.

A intrínseca relação com a comunidade e o meio ambiente está explícita na sua

missão “desenvolver o negócio florestal renovável, como fonte sustentável da vida” e visão “criar valor econômico a partir da floresta plantada”. Adota o conceito de ‘lucro admirado’ e destaca a inclusão social como parte do seu objetivo. Nas palavras do presidente do conselho, lucro admirado é aquele que deriva do uso responsável dos recursos, do estabelecimento de relações significativas, do desenvolvimento de talentos humanos e da criação de prosperidade e utilidade para o cliente, com base em uma conduta ética exemplar. Espera dessa forma o reconhecimento pela sociedade de que o lucro auferido seja merecido, pois resulta de uma forma correta de agir, conduzir os negócios e a realizar a produção.

Outro destaque é a importância dada ao papel dos membros do CA, não apenas no direcionamento da empresa, mas no seu engajamento com questões críticas, que podem representar riscos ou oportunidades. Ao assumir o cargo, na então recém-criada empresa, o conselho reconheceu a criticidade das relações previamente estabelecidas com algumas comunidades e foi a campo, para interagir pessoalmente com essas comunidades. Isso mudou a perspectiva do conselho que voltou ao escritório “convencido de que aquela situação não poderia persistir”. De certa forma, é o “velho ditado” posto

em prática e corrobora a ideia de que quando olhos veem o coração sente. Isso reforça a necessidade de observar, entender e compreender o atual estado do mundo e seus complexos desafios que são, em parte, resultado de uma visão fragmentada e parcial do mundo, da falta de conexão entre as próprias e com a natureza.

A empresa entende que é uma ‘trajetória móvel’, um caminho em construção e trabalha conceitos de pensadores como Stuart-Hart e Porter. Tem focado na ampliação do conceito de *stakeholders*, considerando inclusive aqueles que não tem voz, como os “divergentes, os pobres, os fracos, os isolados e até os ‘não-humanos’” e na implementação de uma gestão que busca criar simultaneamente valor econômico, social e ambiental.

A proximidade do negócio com a natureza e a comunidade gera vantagens e expõe a empresa a constantes desafios socioambientais, principalmente relacionados ao uso da terra e à exploração dos recursos florestais. Por isso o engajamento, a busca de soluções coletivas e a geração de benefícios compartilhados é essencial. A companhia teve, historicamente, problemas com povos indígenas, movimentos de luta pela terra, comunidades empobrecidas e pescadores. O cerne dos conflitos



José Luciano Penido apresentou o “case da Fibria”, no qual se destacou engajamento e compromissos assumidos pelo conselho de administração da companhia

está no fato desta atividade ter crescido após o final de outros ciclos econômicos de grande impacto, como a extração de madeira seguida da pecuária, realizados sem o devido cuidado com o planejamento fundiário, sem respeito e diálogo com as comunidades tradicionais, o que levou a um estado de forte tensão social e degradação ambiental.

Mas o que importa não é o desafio com que nos deparamos, mas como respondemos a eles, de modo que um passado de conflitos não deve ser encarado como um futuro de conflitos. O conselho percebeu a necessidade de investir em engajamento, entender a comunidade, quem são seus membros, o que pensam e, principalmente, quais suas necessidades, seus interesses e aspirações.

Por meio de um diagnóstico, identificaram as comunidades e iniciaram diálogos com cada *stakeholder* específico (indígenas, quilombolas, comunidades rurais e pescadores). A partir daí desenvolveram programas, como o de Desenvolvimento Rural Territorial (PDRT) e o Assentamento Sustentável.

O importante é que as soluções foram construídas junto com as comunidades, a partir do diálogo estabelecido, do entendimento e da consideração dos seus legítimos interesses. O engajamento nestes projetos se estendeu para além dos ‘muros da empresa’, envolvendo clientes e outras empresas.

Os resultados foram muito positivos: a empresa hoje desfruta de um relacionamento maduro com as comunidades; estão há três anos sem conflito; foram indenizados pelas fazendas invadidas e efetivaram uma desapropriação amigável em benefício de comunidades indígenas. Reconheceram que “os índios têm muita sensibilidade para a natureza, seus tempos, sua restauração, seu uso sustentável, uma sabedoria que precisamos saber respeitar”. Isso promoveu a mudança de visão dos empregados sobre o índio a ponto de permitir ao presidente do Conselho afirmar: “hoje temos muita satisfação em tê-los como vizinhos”.

O Brasil não tem tradição de bom relacionamento com comunidades quilombolas, mesmo assim a Fibria foi

capaz de estabelecer um programa com mais de 40 comunidades, as mais críticas, que envolve praticamente 2.000 famílias. A meta é mudar, de forma definitiva, o padrão de vida dessas comunidades, cuja atividade econômica básica é a produção de carvão, muitas vezes a partir de madeira extraída ilegalmente. Os comunitários estão substituindo fornos e iniciando outros negócios, como criação de animais e agricultura.

“É muito bom ver como a comunidade enxerga que passa a ter perspectiva de futuro, ter esperança de uma vida digna e cidadã.” Mais resultados confirmam o acerto do caminho: praticamente acabou o roubo de madeira; a renda mensal familiar foi ampliada de 2 a 4 salários mínimos; houve uma mudança radical na imagem da empresa e foram construídas importantes parcerias.

A empresa estabelece metas de longo prazo e estratégicas, que não são metas ‘de sustentabilidade’ mas que incorporaram o tema na sua essência; seis metas cuja prestação de contas se dá por meio dos relatórios periódicos.

Aumentar a produtividade (reduzir a necessidade de terra); aumentar o sequestro líquido de carbono; apoiar a biodiversidade com a recuperação de grandes áreas (maior projeto de reabilitação em áreas próprias no mundo), reduzir drasticamente a produção de rejeitos; garantir a licença social da empresa para operar e fazer com que os projetos de geração de emprego e renda das comunidades possam prosseguir, independente do apoio financeiro da empresa.

O CA participa ativamente na consecução dos objetivos da empresa e conta com o apoio de cinco comitês. Um deles é o de inovação que trata, além do desenvolvimento de novos

produtos, de questões relacionadas à gestão, a processos, e também ao público interno da empresa. A empresa implementou uma forma criativa de engajar os funcionários incentivando inovações espontâneas de qualquer natureza. Esse tem se mostrado um ótimo indicador do compromisso das pessoas com a empresa, que distribui anualmente cerca de 400 prêmios, cujas propostas aprovadas e implementadas, tem representado um VPL de cerca de R\$ 100 milhões ao ano. “Em termos de retorno sobre investimento representa de R\$ 50 a R\$ 60 para cada R\$ 1 investido: não tem negócio que dá esse retorno!”.

Impulsionado pelas mudanças climáticas, tema no qual a empresa está muito engajada, o negócio da empresa está em transformação e promete trazer novas soluções e produtos que entrarão no nosso dia a dia e irão agregar valor à empresa.

Outro importante grupo de *stakeholders*, foco de atenção da empresa, é o mercado de capitais. São realizados eventos anuais para atrair investidores, inclusive com a participação de clientes. Há cinco anos realizam na bolsa de NY o ‘Fibria Day’, uma forma de engajar esse público. Foi aprovada uma política de

dividendos, especialmente importante neste momento em que a empresa está financeiramente sadia e pronta para crescer, para dar conhecimento dos parâmetros adotados para a alocação de recursos, e o equilíbrio entre expansão e remuneração do capital.

Tudo isso contribuiu para que a empresa fosse elevada para o grau de investimento pelas principais agências de avaliação de crédito, favorecendo o custo de acesso ao capital que hoje é inferior ao risco soberano, alimentando, novamente, o círculo virtuoso. Que ela possa servir como exemplo.

PELA PRIMEIRA VEZ, IBGC ORGANIZA MOSTRA DE GOVERNANÇA DURANTE CONGRESSO ANUAL

Congressistas puderam ter acesso a ferramentas e conteúdo que ajudam a implementação e gestão da governança nas organizações

No ano de comemoração de seus 20 anos, o IBGC inovou ao trazer para o espaço em que foi realizado seu 16º Congresso anual a Mostra de Governança Corporativa. A iniciativa inédita reuniu sete stands das empresas Roda, Boardvantage, Diligent, CTI e Senior / Synergie, que trouxeram

as mais modernas ferramentas e conteúdos sobre implementação e gestão de governança corporativa nas organizações.

Os congressistas puderam visitar o espaço nos intervalos dos painéis e contaram com especialistas que

tiraram dúvidas e apresentaram suas novidades. No último dia de evento, foram sorteados produtos e serviços das empresas da Mostra, que puderam fazer muitos negócios e apresentar seu trabalho.

OS DESAFIOS DA GOVERNANÇA NA VISÃO ESTRATÉGICA

Sessão interativa debate o papel do conselho de administração na visão de longo prazo

LYGIA GIL

Jornalista do IBGC

A fim de propiciar uma maior interação entre os presentes e palestrantes, o terceiro painel do 16º Congresso do IBGC contou com uma dinâmica: em cada uma das mesas havia um papel colorido com perguntas a serem respondidas e debatidas entre os congressistas. Um líder de cada mesa, então, apresentava a conclusão do grupo a um dos painelistas, que estavam circulando pela sala e anotando as informações para, posteriormente, comentarem no palco os principais pontos levantados.

Após 20 minutos de atividades, a moderadora do painel, Marília Rocca, vice-presidente de plataformas e *cloud* da Totvs, chamou os palestrantes ao palco para que pudessem se apresentar. “Baseado no meu passeio entre as mesas, elegi a primeira pergunta, que é direcionada ao Paulo Nigro, CEO da Achá Laboratórios, os conselhos no Brasil estão exercendo plenamente seus papéis e responsabilidades quanto ao monitoramento e implantação da estratégia nas empresas?”, questionou a moderadora.

Antes de responder ao questionamento, Nigro comentou que estratégia é um de seus temas de estudo favoritos e que notou que a questão do monitoramento da estratégia foi muito comentada pelos congressistas. “Ouvi muitos

conselheiros aqui presentes dizendo que suas empresas ainda não estão em um nível de maturidade para acompanhar a estratégia, já que sequer fazem planejamento estratégico de longo prazo. Então, gostaria primeiro de abordar esta questão”, propôs.

Para ele, o planejamento estratégico via de regra tem que ser construído em conjunto pela gestão e conselho de administração, sendo o conselho um dos principais *stakeholders*. O *board* deve passar as suas diretrizes e metas, mas também ambições e sonhos de longo prazo. Já a gestão deve incorporar o que foi passado e continuar ouvindo outros públicos internos e externos. A sugestão do especialista é que se ouça os clientes, fornecedores, público interno e também se estude os competidores.

“A partir desta pesquisa é criado um documento vivo, que tem uma visão plurianual. De preferência, que vise uma década para a frente. Porém, a construção deve prever ciclos intermediários, para que sejam possíveis ajustes e correções”, declarou Nigro.

De acordo com o CEO, uma vez feito este acordo, deve-se seguir uma hierarquia, visto que o planejamento deve ter grandes pilares que são direcionadores da estratégia. “De preferência à projetos que sejam mensuráveis que tenham o *expertise*

já desenvolvido dentro da própria empresa”, aconselhou. Uma vez apresentadas essas iniciativas, o conselho tem um papel fundamental na priorização de cada ação. O órgão deverá determinar quem será o líder do projeto, o recurso alocado e como ele será medido, ou seja, quais serão os KPIs do projeto. A estruturação deste processo é chamada por Nigro de “pacto de sangue”.

“Até aqui falei da primeira parte, da estruturação. Agora, como se monitora isso? Minha sugestão é que pelo menos um dos membros do conselho atue como guardião da estratégia. Via de regra, o conselho deveria formar um Comitê de estratégia com visão de longo prazo, já que a tendência em um momento de crise é se olhar para o curto prazo, para as metas do trimestre ou ano. Porém, a estratégia não funciona assim. Ela é de longo prazo”, alertou.

Para o palestrante, a mensagem é o conselho não deixar de olhar para o longo prazo com determinação. “Eu aprendi que estratégia é consistência. O momento pode nos fazer “talvez” reescalonar o investimento, repriorizar alguns projetos, mas nós não podemos deixar de prever esta consistência. Depois, é monitorar sem cansar. Para isso existem os comitês e reuniões de conselho. Tem que se alocar tempo para a estratégia nas



Dinâmica propiciou interação entre participantes do Congresso

reuniões. A estratégia tem que ser vivida no dia a dia da empresa”, finalizou a resposta.

Na mesma linha, Jorge Maluf, diretor geral da Korn/Ferry no Brasil, afirmou que, para ele, falta ainda nos conselhos das empresas um maior detalhamento dos indicadores estratégicos mais importantes para as empresas. “A discussão da estratégia até ocorre, mas vejo que falta disciplina ao escolher os temas mais relevantes. Vejo que temas como *compliance* ou finanças tomam mais o tempo em reuniões de conselho e o monitoramento da estratégia é tratado de maneira simplista, definido por ‘está indo bem’ ou ‘não está indo bem’”, exaltou o executivo.

Segundo ele, o aprofundamento das causas do sucesso ou do fracasso da estratégia acaba sendo deixado de lado nas discussões. Maluf acredita que se delega muito ao *management*, que acaba tomando as rédeas para

que o processo do planejamento estratégico aconteça. “A questão fundamental é assegurar que o conselho tenha domínio de quais são os indicadores, os *drivers* mais relevantes, e assegurar que estejam sendo discutidos com atenção na pauta do conselho, ou do próprio comitê de estratégia”, abordou.

COMPLIANCE

Outra pergunta que gerou grande interesse dos congressistas foi o papel do conselho de administração na gestão do *compliance*. De acordo com o sócio do escritório de São Paulo da Heidrick & Struggles, Manoel Rebello, o *compliance* se preocupa com a comunidade de *stakeholders*, muito mais extensa do que uma empresa e seus acionistas. “Na minha visão é impossível qualquer processo de *compliance* evitar que uma empresa tenha problemas. Tem muito a ver com a cultura do país, com as leis e o cumprimento das mesmas”, opinou.

De acordo com Rebello, hoje existe uma preocupação de toda a comunidade de negócios a cerca do *compliance*, seja por normas da CVM, ambientais, sociais, o que obriga o conselho a exercer seu papel de *compliance* dentro das organizações. “Minha grande preocupação é se estamos vivendo em um país que tem um marco regulatório que seja favorável ao *compliance*, que generaliza o cumprimento das normas e tenha penalidades adequadas ao tipo de problema que poderia ter sido causado”, levantou a dúvida.

Como complemento, Jorge Maluf afirmou que o *compliance* não se resume a processos, políticas e sistemas. Para ele, *compliance* é como as pessoas se comportam em uma determinada situação. “É desenvolver uma cultura de ética, que pautar o comportamento das pessoas e as estimule a estar em linha com os valores da companhia”, concluiu.

GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO INSTRUMENTO DE PREVENÇÃO À LAVAGEM DE DINHEIRO

Palestrantes deram exemplos de casos de corrupção que poderiam ter sido evitados com o uso das boas práticas

LYGIA GIL

Jornalista do IBGC

Para dar aos presentes a oportunidade de conhecer um caso prático de lavagem dinheiro, Diane de Vries Ashley, conselheira do Banco do Brasil Americas, narrou aos congressistas um caso notório de “crime do colarinho branco” - como são popularmente chamados os crimes cometidos por executivos contra suas empresas -, ocorrido no BankBoston, em 1998. “O caso iniciou-se em fevereiro daquele ano, em Nova York, quando Ricardo S. Carrasco não compareceu a uma reunião com seu superior direto para explicar o sumiço de 66 milhões de dólares, concedidos como empréstimo ao longo de vários anos para um famoso mau pagador”, iniciou a conselheira.

O devedor em questão era o argentino Oldemar Carlos Barreiro Laborda, dono da LoJack Corporation, empresa que auxilia na recuperação de carros roubados. Desde maio de 1994, Carrasco abria cerca de 18 contas para Barreiro, além de 25 contas para empresas ligadas a ele, que receberam empréstimos falsificados e outorgados por Carrasco. “Este é um exemplo clássico de como burlar todas as regras de controles internos e externos de uma instituição financeira que acredita ter o melhor programa contra lavagem de dinheiro e fraude, usando um grupo de funcionários da

companhia que conhecia muito bem os seus métodos”, alertou Ashley.

Mesmo após a descoberta da fraude e a mobilização do Federal Reserve, FBI, Interpol e polícias locais, Carrasco não foi processado criminalmente. O fraudador foi apenas julgado na esfera civil pelo motivo do banco ter demonstrado fragilidade em seus processos internos, intensificando a péssima condução do caso. Seu paradeiro é desconhecido e o caso está aberto para investigação até hoje.

Agora, como um funcionário de boa reputação como Carrasco poderia ter chegado ao ponto de desviar dezenas de milhões de dólares do banco em que trabalha? Para tentar responder a questão, a conselheira abordou o histórico do criminoso. “Carrasco era bem visto no banco inteiro. Simpático, de sorriso fácil, era tido como um ótimo amigo. Levou pouco tempo para subir rapidamente na hierarquia do banco. Ninguém suspeitava que tivesse um aspecto negativo em seu caráter”, avaliou.

Segundo a palestrante, o golpista começou comprando um carro novo, depois alugou um *flat*, foi aumentando seu patrimônio de forma lenta. Mesmo não tendo uma renda compatível com seu padrão de vida, nenhum de seus superiores

tomou a iniciativa de investigá-lo, já que Carrasco era o único de dominava transações internacionais. Com isso, Carrasco foi descobrindo, uma a uma, as lacunas dos processos internos de segurança do banco para o qual trabalhava e usou cada brecha possível para desviar dinheiro.

Após seu sumiço, o BankBoston demitiu 20 funcionários, sendo três deles *top management* da área de *private*. O banco foi obrigado a rever seus ganhos, reconhecendo a quantia de 62 milhões de dólares como perda imediata e sofrer constrangimentos em reuniões perante acionistas, admitindo as perdas e ineficiência de sua área de *compliance*.

“Duas outras grandes mudanças que afetaram diretamente esta linha de negócios. A primeira foi que todas as contas tiveram que ser revistas e seus respectivos documentos colhidos, os avisos legais, os termos de responsabilidade - especialmente os para empréstimos - foram considerados totalmente inadequados, levando a correção de 30 mil contas do *private*”, contou Diane, que continuou: “Isso levou a adoção da segunda mudança: o BankBoston dividiu a gestão de todas as contas do *private* americano entre Brasil, Argentina e Bahamas. A



Gustavo Contrucci destaca a área de RH como importante ferramenta de prevenção de fraudes

ação desmoralizou os funcionários da unidade de Boston e todo o conhecimento que a agência possuía sobre seus clientes de longa data estava agora sob suspeita, e poderiam ser potencialmente culpados por outros crimes”.

Não houve bônus pagos muitos anos após o imbróglio, apenas para a nova equipe de *compliance*. Muitos dos funcionários remanescentes partiram dentro de um par de anos, mas era muito difícil se recolocar no mercado tendo seu nome envolvido neste escândalo. “Por que estou contando tudo isso? Porque pode ocorrer novamente”, alertou a especialista. Para ela, é incrivelmente fácil fechar os olhos para nossos amigos e colegas, já que o conceito da cegueira voluntária é extremamente importante para compreender situações como a que apresentou.

“Devemos ser vigilantes, constantemente levantando dúvidas quando apropriado, sempre tendo esperança de que a alta cúpula esteja igualmente comprometida com *compliance*, acompanhamentos e

supervisão. E não vejam apenas a área de *compliance* como uma despesa sem retorno sobre o investimento. Conforme o caso de Carrasco nos mostrou, especialmente para membros de um conselho de administração, você nunca pode baixar a guarda e vigilância e, talvez, você nunca consiga fazer o suficiente”, finalizou.

LAVA JATO COMO EXPERIÊNCIA NACIONAL

Anunciado pelo moderador Taiki Hirashima, sócio diretor da Hirashima & Associados, o segundo palestrante do painel procurou fazer uma análise “psicológica” da operação Lava Jato. Gustavo Contrucci, sócio de Contrucci Sociedade de Advogados, afirmou que quando o administrador acredita na fraude, dificilmente será pego por um programa de *compliance* tradicional. “Se a empresa pensar na área de Recursos Humanos como seu melhor elemento de prevenção do excesso de vaidade do funcionário, pode ser uma importante ferramenta de prevenção de fraudes”, afirmou o advogado.

Para ele, é o orgulho que move a corrupção e não o dinheiro propriamente dito. Como exemplo, Contrucci usou Pedro Barusco, ex-gerente de serviços da Petrobras, que em seus depoimentos na CPI começou dizendo que, no início, sua ambição era pouca com os desvios de verba da petroleira, mas que, aos poucos, seus desejos de poder foram aumentando. “Ele começa a evoluir de uma corrupção de orgulho (*red blood*) para uma corrupção que passa a ser *hand cash*. O dinheiro veio por meio de contratos que ele analisava. Ele buscou uma empresa que estivesse disposta a pagar para ele o que ele achava que merecia receber”.

Para Contrucci, a trajetória de corrupção protagonizada por Barusco aumentou também seu ego, o que expôs fraquezas. “A fraqueza não estava na ideia de ter bens, a fraqueza dele foi na hora de arrumar um interlocutor. Ele levou dois anos para ajustar ‘quem, quanto e como’. Essa é a hora que existe o conflito de interesse entre corruptor e corrompido. Essa é a única hora em que ele está fraco. Só é possível ter um bom programa de *compliance* se você mirar no momento de negociação da propina, porque tem conflito de interesse entre corruptor e corrompido”, afirmou o advogado.

De acordo com o executivo, a melhor solução é separar negociador do aprovador. “Não dá para acreditar que dê para fazer um programa de *compliance* mirando o fim do túnel. O programa de *compliance* está no começo do túnel, na hora da negociação. É necessário ser preventivo. Se deixar nas mãos somente de uma especialidade, vai perder o melhor do RH, de sistemas, de vendas”, finalizou Contrucci.

GOVERNANÇA PÚBLICA – DA ADMINISTRAÇÃO DIRETA ÀS SOCIEDADES DE ECONOMIA MISTA

Ministro do TCU afirma que governança corporativa na gestão pública já é realidade, mas há muito o que evoluir

LYGIA GIL

Jornalista do IBGC

“Precisamos de governança séria, uma gestão pra valer que mude o Brasil que será entregue para os nossos filhos e netos”

Paulo Rabello de Castro, economista e diretor-presidente da SR Rating

Um dos principais temas abordados pelo IBGC em 2015, a governança nas estatais foi assunto de uma Carta de Opinião; Carta Diretriz e Caderno de Governança. Presente nas discussões que originaram essas publicações, o moderador do painel, João Laudo de Camargo, sócio do Bocater, Camargo, Costa e Silva Advogados Associados, abriu o quinto painel.

“Estamos vivendo uma intensa crise no Brasil, tanto externa quanto interna. E, crise é oportunidade de mudança. A governança seja ela pública ou privada certamente é um instrumento para viabilizar esta mudança no plano da eficiência, da prestação de contas do serviço público, boa aplicação de recursos públicos; melhor produtividade; retorno do investimento e transparência no plano da conduta honesta e da não-corrupção”, passando a palavra ao primeiro painelistas.

Há dez anos afrente do Tribunal de Contas da União, o ministro Augusto Nardes afirmou que o grande problema do Brasil é sua estrutura burocrática, que torna os processos “pesados”. “O estado brasileiro, hoje, não auxilia a administração e o desenvolvimento do país como um todo. Pelo contrário, o estado brasileiro da forma como está formatado é

o impedidor do desenvolvimento. A burocracia, ao invés de facilitar, dificulta o desenvolvimento da nação. E nós chegamos a um estágio de esgotamento do modelo atual”, analisou.

De acordo com o ministro, existe hoje um excelente corpo técnico que é capaz de analisar problemas isolados, mas ainda não foi possível ver o todo. “O estado brasileiro foi crescendo, as despesas aumentando, e não foi entregue um bom serviço à sociedade. Então, quando eu cheguei à presidência do tribunal, em 2011, comecei a planificar para fazer uma evolução do Tribunal. Queria sair da conformidade e ver a legalidade dos atos”, explicou.

Para realizar o estudo, Nardes realizou mais de cem reuniões para ouvir os 1,7 mil auditores do Tribunal de Contas da União. Foi montada, então, uma especialização para conhecer profundamente educação, petróleo, infraestrutura, meio ambiente. Auditores que costumavam cuidar de várias áreas, passaram a se especializar em apenas uma.

“Hoje, estamos preparados para mostrar para a nação aonde estão as grandes falhas da administração pública brasileira. Nós resolvemos implantar a tese da governança



Painelistas defenderam a adoção das melhores práticas de governança pela administração pública

com tema central, para transformar a empresa do Brasil mais dinâmica, mais eficiente, mais eficaz, mais efetiva". O ministro contou que o projeto foi além da revelação da desgovernança fiscal ao criar um parâmetro para medir a governança da nação brasileira.

"Implantamos a governança corporativa no estado brasileiro, para transformar o estado mais eficiente. Daqui a quatro anos esperamos mostrar, com isso, porque o Brasil não funciona. Só temos 16% de governança aprimorada no país. Se não fizermos uma boa avaliação de governança, a pessoa passa no concurso e fica sentada fazendo de conta que trabalha, claro que não generalizando os funcionários públicos. Então, este é o primeiro passo para coordenarmos o nível de governança e transformar o Brasil", finalizou.

TRANSPARÊNCIA E EVOLUÇÃO DO MERCADO DE CAPITALIS

Ao ter a palavra, o painelistas Paulo Rabello de Castro, economista e diretor-

presidente da SR Rating, elogiou Augusto Nardes e sua equipe técnica por reprovar as contas públicas do governo referentes ao ano de 2014. "Esta decisão, primeiro solitária e depois secundada por todos os participantes daquele tribunal, alterarão o caminho do Brasil. Nós como brasileiros devemos estar muito gratos pelo TCU não ter se acomodado e praticado o famoso 'jeitinho'", exaltou. O especialista ligou também o mau desempenho do mercado de capitais brasileiro à falta de transparência das contas públicas, o que mina a confiança do investidor.

"O trabalho que tem que ser feito daqui para a frente é o de dar transparência, mas também o de dar rumos. E o rumo começa com a gestão. A gestão pública, no que for do público, do dinheiro do contribuinte; e as coisas privadas, que também são do público pela responsabilidade social que acarretam", afirmou Castro.

Para ele, reformular o processo orçamentário é uma decisão que deve ser tomada de forma nacional,

pela República. "Precisamos de governança séria, uma gestão pra valer que mude o Brasil que será entregue para os nossos filhos e netos", reivindicou.

AGÊNCIAS REGULADORAS

Questionado por um congressista, o ministro Augusto Nardes disse que para que as agências reguladoras funcionem deve-se acabar com o amadorismo, a improvisação. Segundo o ministro do TCU, hoje se avalia, se avalia se há princípios básicos de governança em cada instituição, de acordo com o referencial da OCDE.

"Fizemos, inclusive, uma sugestão para que seja criada uma agência reguladora de governança corporativa, porque a maior parte das existentes não tem governança. Hoje, com um plano estratégico completo só existe a Anac", afirmou o ministro, que continuou: "Eu responderia que as agências têm muito o que melhorar como um todo, até mesmo para proteger o consumidor".

LANÇADA A NOVA EDIÇÃO DO CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DO IBGC

Principal documento do instituto, o código teve sua primeira edição em 1999

LYGIA GIL

Jornalista do IBGC

Parte das comemorações dos 20 anos do instituto, o sexto painel foi dedicado ao lançamento da 5ª edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, principal documento do IBGC, que apresenta recomendações de boas práticas com o objetivo de contribuir para a evolução da Governança Corporativa das empresas e demais organizações atuantes no Brasil. A abertura do painel foi feita por José Paschoal Rossetti, professor e pesquisador da Fundação Dom Cabral, e um dos participantes do projeto de revisão do código.

“A nova edição do código traz uma introdução relativamente extensa, extremamente bem elaborada. Ali, a palavra ética é repetida 16 vezes. É repetida também o oposto a ética: a corrupção. Mas o que é ética?”, questionou o professor, que respondeu: “Os valores que sustentam a ética são a honestidade, a honradez, a conformidade, a imparcialidade, a equidade, e a confiabilidade que se conquista com transparência e responsabilidade. A expressão síntese desses valores é integridade ética”, definiu.

Para Rossetti, um código como o do IBGC tem alcance suficiente pelos valores em que o alicerçam como a promoção de externalidades positivas



de interesse das organizações, de seus *stakeholders* e de alcance ainda mais abrangente. “Regras não tem força suficiente para dispensar valores. Valores vêm do berço, é a herança de cada um de nós. E berço de ouro, na minha concepção, não é nascer em uma família de posses é nascer num meio familiar que tenha valores”, finalizou.

PROCESSO DE REVISÃO

Coordenadora do processo de revisão do Código pela terceira vez, a conselheira de administração do IBGC, Eliane Lustosa disse que devido ao crescimento do instituto a complexidade do conteúdo do

documento passou por um processo e evolução. “Conseguimos nesta última revisão sair do que já tinha sido colocado no degrau do mercado e tentar levantar um pouco a barra, foi um ano e meio de intenso trabalho e reflexão. A discussão saiu do prescritivo para buscar o principiológico sem perder o caráter educativo”, explicou Lustosa.

A seção introdutória do documento buscou mostrar como essas práticas e fundamentos que são listados e discutidos ao longo dos capítulos deveriam ser lidos. Segundo Lustosa, a ideia não é que as empresas aprendam a adequar seus processos de forma a parecer que estão cumprindo a governança, mas como trazer esses processos para o cerne da organização, com uma visão profunda, que cria valor.

Para contextualizar, a conselheira fez uma breve retrospectiva das revisões das quais participou. “Em 2003, terceira edição, nós estávamos no bojo da crise pós Enron, então o código focou muito em processos, discuti comitê de auditoria, *compliance*. Na revisão seguinte, abordamos a crise dos derivativos”. Lustosa enfatizou que as revisões nunca foram pautadas pelas crises, porém, os momentos de conflito serviram para estudar e analisar o que deu errado.



A conselheira e coordenadora do processo de revisão do código, Eliane Lustosa, aponta as palavras chaves do documento: ética, integridade e responsabilidade

“Já na crise de 2008, os jornais questionavam se realmente a governança funcionava porque empresas que diziam ter boas práticas acabaram sumindo em fusões e aquisições, engolidas por empresas que não eram tão conhecidas no mercado. Não estava claro para os *stakeholders* e para o mercado como um todo. Então, discutimos muito isso e naquele momento o que cresceu no código foi o capítulo do conselho. A ideia era tratar um pouco mais a fundo a dinâmica do conselho”.

Esta quinta edição do documento é vista pela conselheira como “menos prescritiva”. “Retiramos muitos dos números e priorizamos a reflexão. Dentro dessa revisão surgiram palavras chaves: ética, integridade, responsabilidade. A questão da responsabilidade que surge nesse capítulo introdutório serve para todas as partes, todos os chamados agentes de governança”. Para ela, o código

deixa claro que se o conselho de administração e os executivos da primeira linha não transmitirem para a empresa de uma maneira muito transparente e clara quais são os princípios e o que não é tolerado, será uma premissa fundamental para erro na tomada de decisões feitas por pessoas. “Os processos ajudam a fazer com que as questões de governança desçam dentro da companhia”, finalizou Lustosa, que agradeceu a todos os envolvidos na revisão.

O QUE MUDOU?

Coordenadora de um dos grupos formados para a revisão do código, Maria Helena Santana, conselheira de companhias abertas, fez um breve listagem dos pontos de mudança da 5ª edição.

1) No capítulo 1, “Sócios”, que trata do relacionamento entre

sócios e regras de convivência, as principais alterações foram sobre “Uma ação, um voto”. Embora mantendo o princípio original, decidiu-se alterar ligeiramente esse item para, de um lado, reconhecer que as companhias desde que por decisão de todos os seus sócios, inclusive dos preferencialistas, podem decidir estruturar o seu capital de forma diferente daquela que uma ação é um voto. Ou seja, adotando a emissão de preferenciais ou até mesmo a emissão de super preferenciais, como nós temos visto e são apelidadas essas estruturas novas implantadas recentemente.

- 2) O capítulo 3, “Diretoria”, dá maior destaque ao papel da diretoria na difusão dos valores e princípios da organização a todos os colaboradores, garantindo sua aplicação na prática, e também o seu papel de acompanhamento quanto a cultura organizacional. Destaca ainda o papel da diretoria no direcionamento e acompanhamento de riscos de controles internos.
- 3) O capítulo 4, “Órgãos de fiscalização e controle”, foi criado para tratar dos órgãos como: comitê de auditoria, conselho fiscal, auditoria independente, auditoria interna, gerenciamento de riscos, controles internos e conformidade. Reorganizou-se o texto para dar maior destaque as questões de risco e órgãos de controle como um sistema. Em relação a auditoria independente, diferente do que era na quarta versão, esta nova recomenda que a auditoria independente não seja contratada para outros serviços que não sejam de auditoria dentro da organização.

4) O capítulo 5, “Conduta e conflito de interesses”, trata do código de conduta, canal de denúncias, comitê de conduta, conflito de interesses, transações entre partes relacionadas, entre outras políticas. Esse capítulo dá maior destaque a existência e aos requisitos necessários para o canal de denúncias. Além de dar destaque ao órgão encarregado do monitoramento desse canal de denúncias e do cumprimento em geral das outras normas, que é o comitê de conduta.

Já para o coordenador da revisão do capítulo 2, “Conselho de Administração”, Paulo Vasconcellos, sócio da ProxyCon, consultoria de Governança Corporativa, sua visão é a de que, atualmente, os conselheiros tem maior conscientização sobre sua responsabilidade, seu papel de guardião dos rumos das organizações. “Devido a essa visão, foi possível focar o capítulo em aspectos mais principiológicos do que prescritivos”, comentou.

Segundo o administrador, a 5ª edição do código foi elaborada com uma linguagem que visa ser útil para o maior número possível de organizações. “Isso requereu que fizéssemos uma adaptação das melhores práticas internacionais à realidade do nosso mercado brasileiro. Um mercado no qual a grande maioria de companhias tem o controle definido, assim como a figura do controlador”, pontuou.

Um dos pontos fortes do capítulo “Conselho de Administração” foi a questão das atribuições do conselheiro e seu dever fiduciário, no sentido de que este profissional deve atuar sempre de forma independente, visando o interesse da organização

como um todo, independente de quem o elegeu. De acordo com o coordenador da revisão do capítulo, as atribuições podem ser agrupadas em grandes itens: estratégia, cultura organizacional, gestão de pessoas, riscos e sustentabilidade.

A composição do *board* também ganhou destaque nesta edição. “Quando a gente fala de composição é no sentido de uma ampla diversidade. Diversidade de conhecimentos, experiências, comportamentos, aspectos culturais e gênero. E essa diversidade de perfis é fundamental, porque permite que a organização se beneficie da pluralidade e do processo de tomada de decisão com maior qualidade e segurança”. O palestrante ressaltou que o documento defende um maior número de mulheres nos conselhos, porém sem a utilização de um método de cotas.

Outra novidade é o papel dos independentes nas organizações com potencial conflito de interesses, no qual uma mesma pessoa ocupa as cadeiras de presidente do conselho de administração e presidente executivo. “Quando isso acontece, vemos como uma situação temporária, porque o ideal é que haja a separação. Recomendamos que os conselheiros independentes devem ter um papel de liderança nas discussões em que haja potencial conflito de interesses”, alertou.

Na visão de Paulo Vasconcellos, o capítulo se enquadra como 60% principiológico, 40% prescritivo. “O capítulo está atualizado ao ambiente de negócios e às características das nossas organizações no Brasil. Procuramos fazer um documento útil para o maior número de organizações”, finalizou o painelistas.

“Diversidade de conhecimentos, experiências, comportamentos, aspectos culturais e gênero. E essa diversidade de perfis é fundamental, porque permite que a organização se beneficie da pluralidade e do processo de tomada de decisão com maior qualidade e segurança”

Paulo Vasconcellos, coordenador da revisão do capítulo Conselho de Administração do código

O ACIONISTA DO FUTURO

Painelistas exaltam a regulação na relação entre conselho de administração e acionistas

LYGIA GIL

Jornalista do IBGC

“A relação entre as instâncias precisa ser regulada com um conjunto de melhores práticas para que o trabalho flua. E isso vale para empresas de capital aberto e fechado, levando em conta suas particularidades”

Mario Fleck, presidente da Rio Bravo Investimentos

Para explorar o papel do acionista na disseminação das boas práticas de governança corporativa no mercado do IBGC, o sétimo painel, voltado para companhias de capital aberto, foi apresentado pelo moderador Geraldo Soares, superintendente de Relações com Investidores do Itaú Unibanco Holding. Também coordenador da Comissão de Comunicação de Mercado, Soares defendeu que o bom relacionamento entre conselho de administração e acionistas agrega valor às corporações, com base em pesquisa realizada pelo Bank of New York Mellon, em 2015.

“Em nossos estudos realizados na Comissão de Comunicação ficou claro que esse relacionamento interno é uma estrada de mão dupla entre a empresa e o mercado investidor. Lembrando que é uma boa prática se reunir com o mercado investidor na presença de um agente de relação com investidores. O RI conhece os procedimentos, a comunicação institucional e deve estar junto para contribuir com o conselho”, disse, antes de passar a palavra para o primeiro painelistas.

Convidado internacional, o presidente do Institute of Corporate Directors do Canadá, Stan Magidson, defendeu uma governança corporativa mais efetiva e maior engajamento

de conselheiros e acionistas nas organizações. “O que temos visto na América do Norte e Canadá são acionistas buscando uma melhor comunicação com conselhos de administração. Historicamente, essa relação era feita pelo profissional de relações com investidores, que dava, posteriormente, o tom das reuniões de conselho”, explicou.

Segundo ele, uma realidade na América do Norte e Canadá que ainda não chegou ao Brasil é ativismo do acionista. De acordo com Magidson, existe o bom e o mau ativismo do investidor. O bom quando o acionista busca alternativas para elevar o valor da organização e não somente seus lucros imediatos, e o ruim quando se passa por cima da visão de longo prazo do conselho para que haja lucro imediato e divisão de dividendos.

Em linha com o que foi dito pelo palestrante internacional, Mario Fleck, presidente da Rio Bravo Investimentos, afirmou que com base em sua experiência pessoal, o sucesso e o fracasso de uma organização depende tanto dos membros do conselho, quanto dos acionistas. “A relação entre as instâncias precisa ser regulada com um conjunto de melhores práticas para que o trabalho flua. E isso vale



Palestrantes destacam que o êxito de longo prazo de uma organização depende tanto do conselho de administração como dos acionistas

para empresas de capital aberto e fechado, levando em conta suas particularidades”, constatou.

O especialista ressaltou que nas empresas familiares, por exemplo, as relações são muito mais complexas, o que faz necessário um regulamento familiar, que especifique como será a relação da família com a empresa e, conseqüente, a relação da família com o sócio não familiar, se houver. “O regulamento deve visar sempre os interesses da empresa no longo prazo, deixando os interesses particulares de lado”, afirmou Fleck.

Segundo ele, quando o capital é pulverizado e ao longo do tempo passam a participar do capital da empresa grupos de investidores com agendas diferentes, é mais importante ainda que haja uma forma de

regulamentar as conversas e pautas, principalmente quando fundos de investimentos com horizontes diferentes participam do conselho o conflito precisa ser bem administrado.

“O segundo ponto é a visão estratégica da companhia compartilhada. Ela deve ser clara, divulgada e de conhecimento de todos os acionistas. É uma opção de investimento que o acionista faz e ele tem direito de entrar e sair a hora que quiser”. Métricas e metas de sucesso são questões vitais na linguagem de comunicação entre acionistas e conselho, na medida em que fiquem claras e transparentes.

“Além da visão estratégica ser compartilhada acredito que problemas e oportunidades precisam ser equilibradamente compartilhados. Por exemplo, um instrumento de divulgação de fatos relevantes é muito importante

e outro desafio para os conselhos. Já vi situações em que se passava muito tempo discutindo de estávamos dentro de uma situação que era fato relevante ou não”, exemplificou.

Em seu quarto ponto, o presidente da Rio Bravo Investimentos exaltou a função estratégica da área de Relações com Investidores. “Já participei de conselhos nos quais o gestor de RI era fundamental para pautar o conselho na questão de fatos relevantes, disciplina da comunicação, compartilhamento de informações com o mercado, na arbitragem das relações entre representantes de fundos no conselho e as agendas com pautas conflitantes”, afirmou Fleck que concluiu: “Insisto na valorização do profissional de RI, que é chave nesta arbitragem entre as atividades de conselheiros e acionistas”.

O ACCOUNTABILITY DO CONSELHO DE EMPRESAS ABERTAS

Oitavo painel para empresas de capital aberto contou com três diferentes visões sobre prestação de contas e cumprimentos de deveres

LYGIA GIL

Jornalista do IBGC

Em um momento no qual a responsabilidade dos conselhos de administração está em voga, torna-se fundamental que o administrador saiba quais são suas responsabilidades perante a condução dos negócios da empresa. Para isso, o oitavo painel voltado à empresas de capital aberto falou sobre ferramentas que podem auxiliar os administradores a se protegerem de eventuais crises.

“Precisamos entender que o conselheiro é responsável pelo direcionamento da empresa. Então, o que leva um conselheiro a arriscar uma queda abrupta no valor das transações, afetando funcionários, acionistas, clientes e fornecedores? Por que arriscar, gerar impactos sociais e ambientais muitas vezes irreversíveis? Por que expor a reputação?”, questionou o moderador do painel, Ricardo Reisen, conselheiro de administração e diretor da Cerbero.

Para ele, a principal resposta está no senso de impunidade, que leva a falhas na implementação de ferramentas de *compliance* e, muitas vezes, anula a visão de longo prazo do conselheiro. “Uma cultura atuante de governança, mitiga, minimiza e acompanha esses riscos. Como administradores, precisamos nos perguntar como está nossa prestação de conta com os

acionistas e a sociedade em geral. Precisamos ir além e atuar de forma independente”, afirmou.

Para José Luiz Alquéres, conselheiro de administração de empresas brasileiras e internacionais, um dos problemas que impactam no resultado das empresas são os conselhos formados por critérios de representatividade. “No Brasil, boa parte do conselho das empresas estatais é preenchido por indicações políticas partidárias, indicações de interesses particulares. Isso distorce a qualidade da gestão da empresa o que interfere no resultado aos acionistas e para todos os *stakeholders*”, pontuou.

Uma segunda questão levantada pelo conselheiro foi a diferença entre responsabilidade individual e coletiva. “Ao longo desses vários anos tenho visto que diminui muito a eficácia do conselho a diluição da responsabilidade individual dentro das atas de conselho, isso porque, muitas vezes, os votos discordantes não são registrados. Isso faz com que o conselheiro discordante mostre sua contrariedade por meio de renúncia, o que vejo como instrumento correto de preservação”.

O mesmo vale para os conselheiros independentes, segundo sua visão. “Eu creio que a governança ganharia

muito se os conselheiros independentes, ao final da reunião, pudessem fazer um registro individual da sua produção. Isso deixaria mais clara a real contribuição daquele conselheiro independente para os resultados da empresa. Essa separação é essencial para o progresso da governança corporativa nas empresas públicas, por exemplo”, concluiu.

GOVERNANÇA NO SISTEMA ALEMÃO

Convidado internacional do painel, Peter H. Dehnen, presidente do VARD, Institute of Directors da Alemanha, falou aos presentes sobre como funcionam os dois conselhos da governança alemã, chamados de conselho de gestão e o conselho de supervisão. “É importante entender que a governança corporativa alemã funciona além de um órgão apenas de governança. A responsabilidade do conselho de supervisão, como a palavra já diz, é supervisionar. Ele controla o conselho de gestão, geralmente constituído por 6, 8 ou mais pessoas”, explicou.

Como o conselho de gestão realiza reuniões periodicamente e está por dentro dos detalhes da companhia, o que o deixa em uma posição de destaque frente ao conselho de supervisão. “Embora a lei não descreva isso, essa é a prática. Conselhos



Ricardo Reisen: “Uma cultura atuante de governança, mitiga, minimiza e acompanha esses riscos”

de supervisão que não escutam o conselho de gestão acabam tendo uma discussão vaga, que se limita aos próprios membros”, pontuou.

Outra diferença da governança alemã é a participação de funcionários no conselho de supervisão, direito visto pelo especialista como uma força e uma fraqueza das grandes organizações, aquelas com mais de dois mil funcionários. “Em uma grande companhia existem vinte integrantes do conselho de supervisão, sendo dez pessoas eleitas pelos acionistas e o restante eleita pelos empregados. O acionista não tem nenhuma influência nesse processo, portanto, não sabem como as pessoas eleitas pelos funcionários trabalham”, explicou.

Atualmente há uma maior discussão sobre a qualidade do trabalho dos

eleitos, com isso, está havendo uma mudança na qualificação de acionistas e representantes de sindicatos. “Quando se é eleito para o conselho de supervisão, é necessário fazer uma prestação de contas para os acionistas e para a sociedade. O eleito não está no cargo por uma pessoa em particular, seja acionista ou por interesse próprio. No momento em que se entra na sala do conselho de supervisão, você é legalmente responsável e tudo o que fizer será pensando no melhor interesse da companhia”.

Outra responsabilidade latente do conselho de supervisão e seus membros é cuidar do gerenciamento e prevenção de riscos. “Se desperdiça muito tempo pensando em riscos, e isso está muito mais envolvido com negócios do que se pode

imaginar. Portanto, é necessário ter um equilíbrio quando se pensa na constituição do conselho”.

Dehnen enfatiza que existe um código de governança corporativa de aplicação obrigatória para as empresas alemãs listadas em bolsa, e outro específico para as empresas públicas de capital aberto. “É importante lembrar que o código é um guia, ele não cria a atitude dos conselheiros presentes nas reuniões do conselho de administração”, finalizou.

SOCIEDADES ANÔNIMAS

Para oferecer explicações sobre a estrutura organizativa da sociedade anônima do ponto de vista jurídico, na qual se insere o conselho de administração, Calixto Salomão Filho, professor titular de Direito Comercial da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, teve a palavra.

“Até que limite existe na sociedade anônima a separação de poderes? Notem que essa pergunta é relevante porque no âmbito estatal a separação de poderes é fundamental para evitar o excesso de poder para garantir a democracia. Então o mesmo deve ser dito com respeito as sociedades anônimas. É uma garantia contra o excesso de poder e, portanto, dessa democracia no sentido da boa representação de interesses dentro da sociedade anônima”, explicou.

Para ele, o conselho de administração tem membros com responsabilidade de administradores, portanto, próximos do executivo e diretoria, mas dominado pelo acionista controlador, próximo da assembleia. “Dentro desse paradoxo legal que vive o conselho, a prática tem que encontrar alternativas, e uma delas fortemente impulsionada pelo IBGC é a ideia do conselheiro independente”.

ABERTURA DE CAPITAL COMO AGENTE PROMOTOR DE CRESCIMENTO: RELATOS DE EMPRESAS INOVADORAS

Administradores abordam a abertura de capital como consequência após a estruturação de sistemas de governança e *compliance*

LYGIA GIL

Jornalista do IBGC

O nono painel recebeu como moderadora Cristiana Pereira, Diretora Comercial e de Desenvolvimento de Empresas da BM&FBOVESPA, que buscou trazer a trajetória de empresas que se prepararam para abrir capital na bolsa em meados de 2007. Com casos práticos, o painel trouxe o passo a passo de organizações que atualmente são reconhecidas por seu desempenho, mesmo em um momento de volatilidade de ações.

“Tenho aqui empresas de setores diferentes, mas o que une todas elas é o cuidado e intenção em preparar as empresas, não somente para abertura de capital, mas para o crescimento duradouro. Vamos explorar qual foi o papel da governança em cada um desses casos”, iniciou a moderadora, passando a palavra para Anderson Birman, presidente do conselho de administração da Arezzo&Co.

Birman contou que a primeira grande necessidade de sua organização era o acesso ao crédito e a melhor maneira de chegar a ele era construindo uma boa reputação. “Nos anos 70, ainda como empresa limitada, começamos a publicar balanços. Acreditávamos que o primeiro processo de governança a ser instituído deveria ser justamente a transparência. E, a partir daí, iniciou-se uma busca também pela ética, que

nos levou à governança, que está presente em todos os atos executivos”.

Em 2007, a empresa ampliou seus negócios ao realizar um processo de fusão com a marca Shultz. E, em 2011, abriu seu capital. “Quando o fundo de investimentos entrou na sociedade já tínhamos um mínimo de base de dados e informações com nível de transparência, que somado aos processo do sócio, viabilizaram a abertura de capital”, contou Birman, que continuou: “Abrir capital e preparar a governança não são uma decisões de gabinete, elas envolvem a cultura da empresa”, alertou.

Para o painelistas Alberto Menache, diretor presidente da Linx, as boas práticas de governança foram implementadas em sua organização para que fossem geradas relações de confiança, em sua visão, essenciais para o crescimento da empresa a longo prazo. “Pensamos em todos os aspectos da estratégia e da governança para sustentar a confiança. Mesmo de porte pequeno, até 2008, a Linx era uma empresa auditada, publicávamos balanços e tínhamos acordo de acionistas”, comentou.

A preocupação era a criação de processos internos que sustentassem as políticas baseadas na boa governança. Em 2008, a organização

fez sua primeira aquisição. Foram vinte ao todo, com capital próprio. “Essas aquisições chamaram a atenção de fundos de investimentos e no mesmo ano fechamos negócio com um deles”. Para Menache, a visão de longo prazo é um grande desafio porque deve alinhar interesse de clientes, investidores e colaboradores. “Sem visão de longo prazo, a governança não funciona”, afirmou.

Já na visão de Daniel Faccini Castanho, presidente da Anima Educação, a governança corporativa é um conjunto de regras para que “não haja brigas”. “É necessário implementar a governança desde o início. Na nossa empresa começamos em 2003, quando compramos uma universidade na cidade de Belo Horizonte. Ela faturava 30 milhões de reais e devia 35 milhões. Precisávamos da governança para salvar um negócio praticamente falido”.

De acordo com o administrador, a auditoria dos negócios foi iniciada em 2004, porque nesta época já se pensava em IPO (oferta pública inicial). “A governança fez parte da nossa história para podermos abrir o capital. Não abrimos o capital por dinheiro, mas porque acredito que as empresas que têm propósito e cultura duram 200 anos”, exaltou.



Painelistas relatam experiências de êxito em suas empresas

COMPOSIÇÃO DOS CONSELHOS

Ao ser questionado sobre diversidade no conselho, Anderson Birman foi objetivo: “Hoje nosso conselho é muito visto pelo fato de termos três mulheres, e isso é um diferencial. E eu diria que não tivemos tanta dificuldade assim de encontrar conselheiros, porque optamos em ter conselheiros que no início contribuíram pouco, mas que iriam aprender sobre a empresa e no médio e longo prazos iriam contribuir cada vez mais”.

Segundo ele, a Arezzo&Co sempre foi determinada a servir ao mercado feminino e é fundamental a presença feminina no conselho de administração para entender a alma da mulher. “Também buscamos montar o conselho com pessoas que tivessem experiência em determinadas áreas para complementar e orientar a gestão. Coincidentemente, encontramos essas três conselheiras que tinham experiência em áreas distintas: uma em marketing, outra

focada em gente, e outra em tendências”, afirmou. Para ele, foram decisões acertadas por necessidade e não visando uma regra de que o conselho teria que ter diversidade.

Alberto Manache, por sua vez, explicou que o conselho de administração da Linx foi formado com nove membros, sendo que quatro representavam os fundadores, dois a General Atlantic e outros dois o BNDES. “Eu me tornei fã de conselhos enxutos, porque eu acho que existem algumas disciplinas que devem estar representadas no conselho como gestão de pessoas, gestão de riscos, mensuração de resultados. Ter muitas pessoas no board não significa aprofundamento ou melhor estratégia”, opinou.

Na visão de Daniel Castanho, existem dois tipos de conselho de administração: o pró forma e outro “chefe”. “Existe o conselho que não perturba e o que te obriga a reportar e dizer tudo o que está fazendo. Já

que é para ter um conselho, tenha um de verdade, com pessoas que realmente agreguem valor”, opinou.

Para ele, o conselho deve, obrigatoriamente, existir para agregar valor e ajudar o CEO. “O CEO da empresa é muito solitário. Uma das analogias que eu faço é com a prática do tênis. Quem joga tênis e escolhe um parceiro inferior vai sempre ganhar. Se você jogar com pessoas melhores do que você, às vezes vai ganhar e outras vezes perder. Mas o jogo será de um outro nível”, exemplificou.

“Pensamos em todos os aspectos da estratégia e da governança para sustentar a confiança. Mesmo de porte pequeno, até 2008, a Linx era uma empresa auditada, publicávamos balanços e tínhamos acordo de acionistas”

Alberto Manache, diretor presidente da Linx

AGREGANDO VALOR ATRAVÉS DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES E DE CAPITAL FECHADO

Gestores de empresas familiares comentam a importância das boas práticas de governança na gestão de seus negócios

LYGIA GIL

Jornalista do IBGC

“Nós demos nosso primeiro passo rumo à governança corporativa em 1995. Certamente, ainda não com o nome de governança corporativa, já que ainda não se utilizava esse conceito. Porém, algumas práticas estavam embutidas no momento em que a segunda geração partiu para a discussão de um acordo de acionistas”

Mariana Moura, conselheira de administração da Baterias Moura

No segundo dia de Congresso, os participantes puderam optar por assistir palestras destinadas a empresas de capital aberto, ou as com temas relacionados à organizações de capital fechado. O sétimo painel, realizado para empresas fechadas, discutiu os motivos que levam as empresas familiares a aderirem às boas práticas de governança corporativa, mesmo que não sejam obrigadas por lei.

Chamada ao palco pela moderadora Marienne Coutinho, sócia de Tax da KPMG, a conselheira de administração da Baterias Moura, Mariana Moura, que compartilhou um pouco da história do grupo, fundado há 58 anos, para ilustrar a implementação de um sistema de governança em uma empresa de controle familiar.

“A empresa foi fundada pelo meu avô, doutor Edson Moreira Moura, há 58 anos na cidade de Belo Jardim, no interior de Pernambuco. Meu avô é um desses típicos fundadores empreendedores que lemos nos manuais de empresa familiar. Ele fundou uma empresa de baterias numa cidade onde só tinha um carro. Então, é possível imaginar de que tipo de fundador nós estamos falando”, contou a conselheira.

Atualmente, a empresa tem uma

planta industrial para o principal produto com capacidade de produção 7 milhões de baterias por ano. Estão espalhados por todo o Brasil, em 70 centros comerciais, e disputam a liderança do mercado brasileiro e da América Latina.

“Nós demos nosso primeiro passo rumo à governança corporativa em 1995. Certamente, ainda não com o nome de governança corporativa, já que ainda não se utilizava esse conceito. Porém, algumas práticas estavam embutidas no momento em que a segunda geração partiu para a discussão de um acordo de acionistas”.

De acordo com Moura, o acordo de acionistas era extremamente informal e foi construído com a ajuda de um mediador. “Não era um acordo de acionistas jurídico, ou seja, não foi redigido por um advogado, foi feito pelas próprias partes. Um documento muito simples de duas páginas, mas com as regras principais que os sócios acordaram entre si e que valeria pelos próximos 20 anos”.

A regra principal desse acordo era de que a terceira geração não entraria na empresa, sendo assim, não entrariam mais familiares na gestão das empresas. “Isso era uma regra fechada que orientou a família pelos próximos anos”, ressaltou Moura. Em 2004, a família passou



Mariana Moura e Alexandre Costa contam as histórias de empreendedorismo de suas empresas familiares e os benefícios da adoção das melhores práticas de governança

a discutir a governança corporativa propriamente dita. “Passamos a tratar mais conscientemente do assunto, dominando o próprio conceito de empresa familiar e tratando com mais formalidade”, contou.

Neste ponto, a terceira geração, como combinado no acordo de acionistas, não fazia parte do negócio. Porém, os familiares decidiram que era hora de aproximar esta geração, na época com seus vinte e poucos anos, dos negócios.

“Como pensar na longevidade do negócio com essa geração a frente dos negócios, que não conhecia nada a fundo?. Diante desse impasse nós vimos na urgência de buscar soluções. Cria-se, então, um embrião do conselho de administração, que chamava CGE na época, era um comitê formado pela própria diretoria, que eram familiares. Começamos a criar os encontros anuais da família, onde a terceira geração era toda convidada, os executivos da empresa faziam apresentações e, com o tempo, a terceira geração passou a assumir alguns papéis nesses encontros anuais”.

Os herdeiros da organização começaram a ser formados para virarem herdeiros preparados e pudessem exercer o papel de acionista. Foi criado, então, o comitê de herdeiros. Esse foi um outro momento chave da construção do sistema de governança, segundo a administradora. “Era um comitê que não tinha interferência na gestão dos negócios, não tinha vínculo formal com os negócios, mas foi se empoderando e assumiu o papel da formação dos herdeiros. O objetivo foi transferido para esse grupo que começou a fazer uma leitura e diagnóstico da nossa situação”.

Em 2008, o fundador da empresa fez uma doação de ações diretas para a terceira geração. Ele optou por doar 100% das ações disponíveis do seu patrimônio diretamente para os netos, o que fez com que eles virassem acionistas. “Mais um gesto de uma pessoa que está a frente do seu tempo, porque embora não conhecesse a governança, meu avô percebeu que se doasse as ações para os netos e os colocasse dentro de uma *holding*, como sócios, ele daria um impulso para que o nosso sistema de governança tivesse que se desenvolver em outra

velocidade”, constatou.

A sociedade simples, de quatro pessoas e dois fundadores, passou a ter catorze membros. Neste momento, foi criado o conselho de administração propriamente dito, que passou a fazer melhorias de maneira mais enérgica e contínua na organização. “O nosso conselho atualmente é composto por dez membros, sendo oito acionistas e dois independentes. O nosso *board* tem quatro membros da segunda geração, quatro membros da terceira geração e mais dois independentes. Estamos em fase de contratação dos novos independentes”.

Abaixo do conselho de administração há uma presidência, secretaria de governança, comitê de governança e comitê de estratégia. Em fase embrionária, está um comitê de auditoria e risco. Logo depois existe uma co-presidência, da qual estão encarregados dois familiares, e a diretoria executiva abaixo. “Temos também o conselho de família do qual sou presidente. Ele é composto por comitês: ‘social e comunicação’ e o ‘comitê de formação’, que trabalha arduamente no desenvolvimento de um programa de Desenvolvimento e Engajamento das novas gerações. De acordo com Mariana Moura, trabalhar o engajamento das próximas gerações é uma das estratégias de longo prazo da empresa.

DE GERAÇÃO PARA GERAÇÃO

Hoje com um quadro de mais de sete mil funcionários, a Cacau Show foi fundada inicialmente pela mãe Alexandre Costa, atual presidente da companhia, quando mesmo tinha apenas 14 anos. “Minha mãe criou um catálogo de chocolates que comprava de terceiros e revendia por meio de revendedoras. Na época, o

“Nós criamos um conselho de administração porque eu tenho 100% das cotas da empresa, então esse conselho me tira da zona de conforto. Meus conselheiros me criam novos desafios. O conselho também foi formado porque quanto mais a gente acerta, mais se aproxima da hora de errar. Quanto mais a empresa cresce, mais é necessário mitigar riscos e fazer com que eu erre menos”

Alexandre Costa, presidente da
Cacau Show

fabricante não foi capaz de entregar a quantidade demandada pelas clientes e a empresa acabou fechando as portas”, contou o administrador, que retomou o negócio ao completar 17 anos.

Costa contou que conseguiu 500 dólares emprestado de um tio, em uma época de 1200% de inflação ao ano no Brasil, e com a ajuda de uma conhecida produziu dois mil ovos de páscoa que foram todos vendidos, gerando um lucro de 500 dólares em apenas uma semana. “Foi então que começou esse negócio que hoje é uma empresa que tem 5 plantas industriais, temos 55 mil metros quadrados de construção em Itapevi. Nós tínhamos há sete anos apenas cinco mil metros. Crescemos onze vezes o tamanho da indústria em apenas sete anos”, comemorou.

Para ele, os momentos de crise, como o atual, são os ideais para investir. “Em 2004 tínhamos 63 lojas, em 2010, mil lojas, e em 2015 iremos inaugurar 2 mil lojas. O faturamento da empresa também cresceu de forma importante para 23 milhões de reais em 2003 para uma 1 bilhão de reais em 2015. Este resultado gera um negócio de cerca de 3 bilhões de reais, entre faturamento da indústria e o faturamento do varejo”.

De acordo com o presidente da Cacou Show, cultura é algo muito importante na história da empresa. “Nós acreditamos que pessoas fazem toda a diferença e por isso procuramos tratar as pessoas com muito proximidade. Nosso DNA é carinho em cada pedacinho. Esse é nosso *slogan* e não foi uma agência de publicidade que criou, a gente acredita como verdade profunda da nossa marca”.

A decisão de criar um conselho de administração foi tomada para que as decisões não fossem unipartidárias. “Nós criamos um conselho de administração porque eu tenho 100% das cotas da empresa, então esse conselho me tira da zona de conforto. Meus conselheiros me criam novos desafios. O conselho também foi formado porque quanto mais a gente acerta, mais se aproxima da hora de errar. Quanto mais a empresa cresce, mais é necessário mitigar riscos e fazer com que eu erre menos”, detalhou.

A organização conta hoje com quatro conselheiros, todos independentes e com diferentes especialidades: auditoria; riscos; pessoas e o um quarto focado em expansão, fusões e aquisições. As reuniões do board são mensais e duram, geralmente, seis horas. Já os Comitês se reúnem uma vez por mês, em reuniões de aproximadamente quatro horas. “Um conselho que eu dou para quem quiser estruturar um conselho de administração é que exista abertura. Eu me dispo em frente ao conselho, ou seja, eu trago de verdade todas as questões sem nenhum tipo de reservas para que eles possam de fato agregar valor ao negócio”, finalizou.

O PAPEL DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO EM EMPRESAS FAMILIARES E DE CAPITAL FECHADO

Teoria e caso prático ilustram painel, que aborda como o conselheiro deve auxiliar pela perenidade das organizações

LYGIA GIL

Jornalista do IBGC

“Atuar com diligência é a mãe e o pai de todas as obrigações associadas aos administradores. Ser diligente é ser cauteloso, zeloso, questionador”

Richard Blanchet, diretor de Negócios Estratégicos da CSN

O tema central da oitava sessão para empresas de capital fechado foi a real participação estratégica dos conselheiros de administração em empresas de capital fechado, uma vez que, teoricamente, aderem às boas práticas de governança corporativa de maneira espontânea e com menos regras e controles do que uma empresa listada e regulada pelo mercado.

Para Richard Blanchet, diretor de Negócios Estratégicos da CSN, o conselheiro de uma empresa fechada deve ter a real noção de que é a “governança para dentro”, aquela que cria controles internos e agrega valor. “É possível ver a paixão do empresário, a paixão do dono, que empurra o negócio e o coloca para frente. E, normalmente, o dono quando faz isso não faz pensando na governança nos controles internos, ele simplesmente empurra a companhia para frente. É papel do conselheiro zelar pela governança”, explicou.

Para ele, a grande questão a ser resolvida em empresas fechadas é a contratação de conselheiros preparados, que agreguem efetivamente valor à companhia. “Muitos aceitam o cargo de conselheiro por vaidade, mas não se preparam e não influenciam na pauta. Uma maneira de mudar esse cenário é alertar os conselheiros de seus riscos e responsabilidades com o conselho de administração”, aconselhou.

A responsabilização implica que para aceitar o cargo o profissional deve conhecer muito bem a empresa, fazer uma avaliação dele próprio se ele tem condições de assumir esse cargo, e aí sim entrar na função, elencou o palestrante. “Quando se contrata uma empresa, se está contratando os serviços dela e não a pessoa que exerce o serviço. Porém, existem casos em que o administrador irá responder pelo dano, isso quando agir com culpa ou dolo no exercício das suas funções”.

O dolo pode ser traduzido pela fraude, quando a mesma é facilmente percebida. Ou seja, para Blanchet, quando um administrador entra em uma situação de risco, ele sabe o que está fazendo. “Já a culpa é imprudência e imperícia. E a culpa é um elemento mais difícil de perceber e julgar”. Com isso, todo administrador tem que atuar de maneira diligente, com lealdade a companhia, dentro das suas funções e sem conflito de interesses. “O atuar com diligência é a mãe e pai de todas as obrigações associadas aos administradores. Ser diligente é ser cauteloso, zeloso, questionador. O administrador deve deliberar e fiscalizar, buscar informação para deliberar, refletir e votar de maneira desinteressada”.

O especialista alertou que um administrador não tem como saber tudo o que acontece na empresa e nem

é cobrado por isso. “O profissional é cobrado por ter ou não implementado controles internos que assegurem a ele possibilidades de capturar desvios. O administrador que atuar com diligência estrará automaticamente protegendo ele próprio e como consequência estará ajudando a companhia, agregando valor a ela”, explicou.

Ele ainda lembrou que mesmo com métodos de prevenção à fraude, o administrador não está livre dos riscos associados ao cargo. “Não basta aceitar o cargo, tem que se ter consciência da responsabilidade deste cargo”, concluiu.

GOVERNANÇA NA LIBRA HOLDING S.A

Com o objetivo de mostrar um caso prático aos presentes, Celina Borges Torrealba Carpi, membro do conselho de administração da Libra Holding S.A, subiu ao palco para contar o caso da constituição do conselho em sua organização. “A governança e criação de valor são as chaves e os desafios para as nossas empresas de capital fechado. A Libra tem hoje as três instâncias muito bem definidas: conselho de acionistas, conselho de administração, corpo executivo profissionalizado – com membros da família ou não”, iniciou.

A conselheira contou que o processo de criação das instâncias foi iniciado em 1999 e, desde então, foi amadurecendo. A morte de seu avô e fundador da empresa, em 2006, fez com que os netos assumissem como acionistas da empresa. “Criamos um conselho que decidia mais por colegiado, muito mais por consenso, e formalizamos a figura do presidente do conselho. Daí criamos o comitê de auditoria, que foi o primeiro, um comitê de relações institucionais, e depois um comitê de pessoas, responsável



Celina Borges T. Carpi: “A governança e criação de valor são chaves e os desafios para as nossas empresas de capital fechado”

pela construção do sistema Libra de gestão”, contou.

Segundo a painelist, recentemente foi criado também um comitê de investimentos, que é acionado quando existe a perspectiva de algum negócio significativo no âmbito da alçada do conselho. Atualmente, o conselho da Libra é composto por Celina e três irmãos, que foram executivos de outras empresas antes de assumirem a gestão dos negócios da família, um acionista e quatro conselheiros independentes, sendo o presidente do board um deles.

“A Libra nasce como uma empresa de transporte marítimo e hoje é muito diferente da empresa que meu avô fundou. E aí está o desafio: trazer a tradição e a inovação. A governança consegue servir a esse propósito, que é o da criação de valor. Esse processo será feito sempre em conjunto, na medida em que a governança conseguir ter essas instâncias de forma muito bem definidas e trazer uma multiplicidade de visões. Esse foi o grande aprendizado”, afirmou.

De acordo com ela, atualmente, as partes interessadas (acionista, fornecedor, clientes, financiadores)

são o foco da gestão. “No nosso caso, operamos terminais em áreas urbanas e temos tremendo impacto sobre a mobilidade na chegada e saída de caminhões, por exemplo. Então, como se traz uma visão que entenda esses riscos do seu negócio e consiga reagir a esses riscos? A governança também tem esse papel quando você traz conselheiros que tenham a capacidade de olhar de forma holística para o negócio, que muitas vezes o administrador não tem”.

A conselheira ainda afirmou que “a melhor governança é a possível aquela empresa”, que se encaixa na maturidade das pessoas e do negócio. “Exatamente porque chegamos nessa maturidade hoje estamos tendo mais capacidade de enfrentar o momento atual da nossa economia, que é extremamente desafiador. Estamos vendo na prática que várias decisões difíceis estão sendo tomadas com mais segurança do que em outros momentos. Para nós, a ideia de inovar e manter a nossa história é o grande desafio na nossa governança e o que nos trará perenidade”, finalizou.

EMPREENDER E INOVAR, É SÓ COMEÇAR

Casos reais mostram como a inovação pode ser mensurada e trazer bons resultados para as organizações de diferentes portes e segmentos

LYGIA GIL

Jornalista do IBGC

Muito se ouviu ao longo do 16º Congresso do IBGC que momentos de crise são ideais para investir e inovar, ainda mais nas empresas de capital fechado e familiares que, teoricamente, conseguem ter mais velocidade na redefinição dos rumos do negócio. Devido a essa necessidade, o nono painel voltado para empresas de capital fechado recebeu dois especialistas em empreendedorismo, que puderam inspirar os presentes.

Primeiro a ter a palavra, Flavio Pripas, diretor do Cubo, contou aos congressistas que trilhou uma carreira tradicional no mercado corporativo, até que sua esposa e a mulher de seu colega de trabalho, Renato Steinberg, tiveram a ideia de abrir uma loja de roupas. "Nós aceitamos a ideia, mas sugerimos a elas que o negócio fosse online, por ser muito mais barato. Éramos dois caras de tecnologia, trabalhando no mercado financeiro, a gente não queria gastar muito dinheiro para abrir uma loja física", contou.

O site, que começou como uma brincadeira para agradar as esposas, foi ao ar em agosto de 2008, no auge da crise do mercado financeiro. E, em março de 2009, os maridos pediram demissão das empresas para se dedicarem totalmente ao site. "A

grande verdade é que com zero de investimento, a loja online começou a ter uma curva exponencial de crescimento. Em abril de 2009, o site já tinha cerca de 30 mil visitas por dia. Tomamos a decisão de empreender sem saber bem aonde estávamos pisando".

Conforme foram se dedicando ao novo negócio, Flavio e Renato decidiram seguir uma escola de empreendedorismo, chamada Effectuation. Segundo o painelistas, a filosofia dessa linha de pensamento se baseia em cinco pilares:

- O empreendedor que faz algo que nunca foi feito antes e está entrando em um mercado que não tem *benchmark*, não tem com quem se comparar, trabalha com recursos que tem na mão. Quem ele é, quem ele conhece, o que ele conhece;
- *Affordable loss*: o que se está disposto a perder se o negócio der errado;
- Crescer por meio de parcerias;
- Fazer do limão uma limonada;
- Visão global de negócios.

Depois do sucesso em um curto período de tempo, os sócios venderam parte do site, em 2014, e

Flavio abriu uma segunda empresa, desta vez relacionada a serviços financeiros com bit coin. "Foi um assunto pelo qual me apaixonei e comecei a estudar. Fui convidado a tocar um projeto de fomento ao empreendedorismo chamado Cubo".

O Cubo é uma associação sem fins lucrativos fundada pelo banco Itaú e um fundo de capital de risco do Vale do Silício, uma *joint venture*. "O banco viu nas *startups* um nicho de negócio e começou a se aproximar desses empreendedores que pensam diferente. O Cubo nasceu em setembro de 2015 para justamente, lidar e trabalhar com este perfil de empresário", finalizou.

INOVAÇÃO

Como se transforma um conceito abstrato em algo gerenciável, conectado com a estratégia do negócio e tratado de forma organizada? Esta pergunta foi respondida por Maximiliano Carlomagno, quando fundou a Innoscience Consultoria em gestão da inovação. "Temos ajudado empresas de diferentes segmentos a sistematizar a inovação. Doze entre elas estão entre as cem empresas mais inovadoras do ranking do *Valor Econômico*, recentemente publicado", contou o sócio-fundador. De acordo com ele, o desempenho da inovação pode ser melhorado, se tratado junto

com a estratégia do negócio e de forma organizada.

“A inovação é prioridade para a alta gestão, no entanto, os resultados das iniciativas inovadoras ainda estão aquém das expectativas. A taxa de sucesso daquilo que é inovação em uma grande empresa acaba sendo bastante baixa, porque a empresa está muito mais acostumada a lidar com aquilo que ela faz continuamente e não a lidar com aquilo que é desconhecido. Isso gera um cenário onde existe uma necessidade importante, mas pela ausência de mecanismos, estruturas, processos e sistema em prática, os resultados acabam sendo frustrantes para quem quer melhorar seu desempenho por meio da inovação”, explicou.

De acordo com o empresário, o baixo retorno ocorre justamente porque grandes empresas não são *startups*, ou seja, não é possível implementar os mesmos processos em organizações de moldes tão distintos. “Uma série de negócios gerados em *startups*, entrantes em seu segmento, foram capturados por grandes empresas. Essas *startups* são empresas que tiveram a chance de questionar determinadas ortodoxias no seu setor e que, por consequência, conseguiram ter sucesso trabalhando à margem de empresas que são grandes líderes nesses setores de atuação”, exemplificou Carlomagno.

Atualmente, o administrador e sua equipe estão pesquisando o motivo de a grande empresa ter maiores desafios para inovar. “Nós consolidamos um conjunto de inimigos mortais da inovação na grande empresa. O mais interessante é que esses inimigos mortais são a essência que fazem a empresa eficiente. São alguns deles: a capacidade de selecionar projetos com base na análise do fluxo de caixa

e dividir o trabalho em partes para poder facilitar a distribuição de tarefas na equipe. Enfim, aquilo que mais faz a empresa estabelecida eficiente, é também aquilo que inibe a inovação”.

Com o diagnóstico o desafio torna-se ainda maior, porque esses predicados não podem ser apenas excluídos, pois são eles que geram os resultados positivos. “Precisamos separar qual área deverá ser previsível e ter foco no negócio a curto e médio prazos, daquela que será o berço do empreendedorismo, que abrirá a possibilidade de apostar no futuro com iniciativas inovadoras. A simples replicação do que funciona no negócio existente para a inovação não traz os melhores resultados”, alertou.

Buscando uma interação com os congressistas, Carlomagno listou três pontos de observação para quem deseja empreender e inovar:

- 1) Quanto o seu negócio precisa de inovação? Se você enfrenta um contexto no qual os clientes mudam a suas prioridades, surgem novos segmentos, os concorrentes são intensos, novas *startups* atuam no seu setor, mas mudanças tecnológicas de comportamento social são intensas e frequentes, você vai precisar de muita inovação. Caso tenha um contexto absolutamente inverso a esse, com baixa transformação da demanda, com concorrentes que você conhece pelo nome, com expectativa de crescimento moderada e com descontinuidades que não são tão frequentes nem tão intensas, é bem possível que o negócio não demande tanta inovação.
- 2) Onde eu preciso inovar? Onde na minha estratégia de negócio

eu vou ter mais contribuição da inovação? As empresas que tem tido melhores resultados com inovação são aquelas que não tem se limitado a entender a inovação como produto. A inovação pode ser aplicada em diferentes setores do modelo de negócio.

- 3) Nem todos os conhecimentos das empresas estão disponíveis dentro das empresas, então elas têm feito iniciativas de inovação abertas junto a diferentes públicos de interesse. Dado o seu desafio estratégico, quem no seu entorno tem melhores condições de contribuir contigo no desenvolvimento desse *pipeline* de iniciativas inovadoras.

Para ele, o papel do conselho de administração é o de conseguir definir qual é o nível de risco que a empresa está pré-disposta a aceitar. Com essa diretriz definida, é possível planejar tipos de inovação distintos, seja de reforço no negócio existente ou criação de novos negócios. “É preciso desenvolver o *board* para inovar. A inovação é tão importante quanto a seleção de um principal executivo para saber se ele tem a qualidade necessária para entregar as ambições da empresa”.

Por fim, o palestrante afirmou que o papel da gestão é desdobrar esse direcionamento, definindo quais são as arenas de oportunidades prioritárias, por exemplo, difundir a cultura de inovação para as pessoas, garantir *funding* para os projetos, desenvolver as pessoas dentro da organização, etc. “A inovação é a capacidade de fazer o que não foi feito e de criar um impacto positivo nos outros. Não tem melhor sensação para o ser humano do que gerar impacto positivo no seu entorno”, concluiu.

A GOVERNANÇA CORPORATIVA AO REDOR DO GLOBO – PAINEL INTERNACIONAL

Painelistas dão panorama da governança no mundo e elencam os desafios a serem vencidos

ROBERTA SIMONETTI

PhD. em Física e Especialização
em Gestão de Sustentabilidade,
coordenadora da CESE/IBGC

“O que realmente precisamos é da diversidade de pensamento, pessoas que pensam diferente e que vão evitar o problema do ‘pensamento de grupo’ (group thinking), situações na qual todos tem a mesma visão, e isso tem sido um tipo de maldição para a maioria dos negócios”.

Como melhorar a governança corporativa? “lembrar dos princípios” foi a síntese feita por uma das palestrantes no painel internacional sobre os avanços e os desafios da governança corporativa ao redor do mundo. No encerramento, os palestrantes foram desafiados a resumir em três palavras como melhorar a governança corporativa. A integração das respostas resultou em: transparência, integridade, honestidade, competência, prestação de contas (*accountability*), equipe, diálogo, abertura. Alguns destes são princípios básicos de governança presentes no Código de Melhores Práticas do IBGC, por isso “lembrar dos princípios” resume bem a questão.

O painel foi aberto pela presidente do conselho do ecoDa, Turid Solvang, que identificou como o grande desafio a falta de confiança nas instituições. “Para mim tudo se resume à confiança”. No seu entendimento confiança é um componente-chave da licença das empresas para operar e que não pode ser comprometida, lembrado que escândalos corporativos erodem a confiança nas pessoas, marcas, empresas, na indústria como um todo e nos negócios. Destacou que na Europa a resposta à falta de confiança tem sido no sentido de intensificar a regulação que, sempre

mais numerosa e detalhada, consome mais tempo, tornando cada vez mais difícil para os conselhos equilibrar tarefas estratégicas e de compliance. Ao mesmo tempo reconhece a legitimidade dos questionamentos que tem sido dirigidos aos conselheiros: “Como membros de conselhos, contratamos e demitimos executivos, somos responsáveis pelas maiores escolhas estratégicas e monitoramos as operações da companhia. Desse modo, supervisionamos a gestão de grande valor e, em última análise, do sustento das pessoas. Não admira que elas estejam interessadas.” E complementa: “Mas, se quisermos confiança, não podemos simplesmente assumi-la, precisamos ganhá-la. Confiança se ganha ao operar de forma responsável.”

O contraponto veio de Peter H. Dehnen, presidente do VARD: “Tenho um problema com o conceito de confiança, se tiver um sentido apenas de não controle. A supervisão é algo que, certamente, pode ser gerenciado melhor quando houver confiança, mas contar apenas com a confiança não me parece ser suficiente”. Destacou o exemplo de governança alemão, chamado de sistema de duas camadas (*two-tier*) onde existe uma clara distinção entre funções e ‘uma linha vermelha’ que nenhum dos lados deve ultrapassar. Isso implica que de



Simon Walker, CEO do IOD Reino Unido, e Turid Salvang, presidente do conselho do ecoDa

um lado está a gestão da empresa e do outro o controle das pessoas enquanto gerem a empresa, cujo foco é garantir que o interesse mais amplo da companhia seja preservado.

Sobre o caso recente da Volkswagen, Peter reconheceu a existência de pressões do mercado e conflitos de interesse e que a questão é manter o equilíbrio e o foco no que se espera do negócio, no contexto da sociedade e dos seus valores. Um dos pontos críticos apontado por ele foi que, apesar do escândalo, o valor da empresa parece não ter sido abalado pois há, aparentemente, um reconhecimento de que outras empresas também agem assim. Isso, de certa forma, reflete os valores aplicados pelo mercado e investidores. Peter insiste que

“confiança apenas não é suficiente, porque isso requer pessoas confiáveis e como você descobre se uma pessoa é confiável?”

Angela Oosthuizen, CEO do IOD South Africa, compartilhou a evolução do CMP da África do Sul desde 1994. O King Code é reconhecido mundialmente e um benchmark. Começou como um guia curto sobre como uma empresa deveria ser gerida e controlada; seguiu mudanças políticas e econômicas significativas, incorporando o tema da sustentabilidade e o princípio do triple bottom line, promovendo a visão de que os líderes devem dirigir suas empresas de modo a atingir objetivos econômicos, sociais e ambientais. Foi um passo além ao

integrar governança, estratégia e sustentabilidade, trazendo a liderança ética para dentro do código como a base sobre a qual todos os demais princípios são construídos. A próxima versão irá ampliar a acessibilidade (aplicação em um contexto mais amplo, abrangendo empresas não listadas e do setor público); elevar os princípios, voltando à sua intenção e objetivo (diferenciar princípios de recomendações práticas) e ‘cocriar’ ou seja, construir coletivamente o código, buscando ampliar sua legitimidade e o compromisso com sua aplicação.

Simon Walker, CEO do IOD no Reino Unido destacou quatro temas que a seu ver encontram eco internacionalmente: curto prazo, diversidade, remuneração e confiança.

O foco no curto prazo, destaca, é um problema especialmente crítico no Reino Unido, onde o excesso de foco nos resultados trimestrais (ou até mensais) das empresas diminuiu a vontade de investir no futuro. “Hoje investe-se menos da metade dos recursos no longo prazo comparado ao que se investia 20 anos atrás”. Uma das consequências da falta desse investimento é a queda da produtividade, que prejudica toda a comunidade, o que leva a outros desafios, incluindo o aumento do ativismo entre os acionistas e um deslocamento dos recursos para *private equity*.

O segundo desafio é aumentar a diversidade, isto é, promover um equilíbrio na composição dos conselhos. Simon foi além da questão de gênero e étnica, embora reconheça sua importância e que existem avanços. “O que realmente precisamos é da diversidade de pensamento, pessoas que pensam diferente e que vão evitar o problema do ‘pensamento de grupo’ (*group thinking*), situações na qual todos tem a mesma visão, e isso tem sido um tipo de maldição para a maioria dos negócios”.

Sobre a diversidade de gênero e participação das mulheres em conselhos, Turid destacou o exemplo da Noruega onde hoje as mulheres ocupam 40% dos cargos de conselhos das empresas listadas, conquista que resultou de uma legislação, “embora nós gostaríamos de dizer que não foi”, lamenta. A ideia, que surgiu em 2003, causou inicialmente desconforto, mas a lei deu dois anos para as empresas se adaptarem e cumprirem a meta. Hoje não se questiona mais a necessidade, ou o porquê, de ter mulheres no Conselho e a questão migrou para como aumentar a participação de mulheres

nos conselhos. Sobre cotas, ressalta que o estabelecimento de cotas é a forma mais rápida de atingir a meta, apesar de haver outras medidas para incentivar essa prática. Turid defende a presença de mulheres nos conselhos e sua justificativa, em linha com a visão de Simon, é a complementaridade de competências. “Acredito que as empresas estão desperdiçando muitos talentos, e essas mulheres, que são qualificadas no meu ponto de vista, podem não ter as mesmas competências dos homens nos conselhos hoje, mas talvez seja exatamente isso o que nós precisamos ter, pensamentos, visões e mentes diferentes”.

O terceiro desafio apontado por Simon é a remuneração, destacando que alguns setores tem sido “excessivamente ávidos” na remuneração da alta gestão. “Isso é algo que a sociedade, no longo prazo, não irá mais aceitar. Não é uma área onde queremos intervenção do governo, mas é necessário haver alguma moderação, pelo menos no Reunido Unido hoje”. Citando um caso concreto, concluiu que há uma “escalada inaceitável” que irá inflamar a opinião pública e sua boa vontade, do qual todos os negócios dependem. Nesse contexto outra questão debatida foi a da divulgação da remuneração, que no Reunido Unido, na África do Sul e na Noruega é obrigatória. Simon destacou que uma das consequências da divulgação no Reino Unido foi o aumento da remuneração, embora se esperasse exatamente o oposto; a outra foi a migração de profissionais, que valorizam a privacidade, para o *private equity*. Na Alemanha também se observou inicialmente uma tendência ao aumento da remuneração, que se estabilizou. A questão lá é o que se considera

remuneração, pois a complexidade dos incentivos e planos de longo prazo dificulta o entendimento do leitor. Nenhuma dessas questões parece ser problema na Noruega, uma das sociedades mais igualitárias do planeta.

O tema da remuneração se conecta diretamente com a questão inicial do painel, quarto tema apontado por Simon, que é a confiança, a crença nos negócios. É fato que vivemos um momento onde a falta de confiança se tornou ‘lugar comum’, revelando-se em vários setores da sociedade, entre políticos, jornalistas, organizadores de esportes, muito desacreditados pela opinião pública. Simon destacou que a descrença é um problema em particular para os negócios e reforça a necessidade que temos de “apontar os erros que acontecem no setor corporativo, criticando pessoas nos negócios que se comportam de maneira não ética, ao invés de esperar que o governo faça isso por nós”.

Além das questões mencionadas acima, como maior transparência e ênfase no longo prazo, outras sugestões para avançar na governança e de como o conselho deve agir para aumentar a confiança de investidores e do mercado giram em torno do próprio conselho: profissionalizar seus membros, promovendo sua certificação e sua independência; aumentar a diversidade e complementaridade de competências, pensamentos e visões. Além disso, foi destacada a importância de estabelecer um processo de avaliação do conselho e para aumentar sua eficácia ainda mais usar o resultado desta avaliação para promover melhorias contínuas, sem nunca, é claro, se esquecer dos princípios.

IMPACTOS DA CRISE NO MODELO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA BRASILEIRO – OS PRÓXIMOS 20 ANOS

Especialistas listam mudanças necessárias para que nos próximos vinte anos as organizações sejam capazes de gerar valor para si e também para seu entorno

LYGIA GIL

Jornalista do IBGC

O último painel do 16º Congresso IBGC, que discutiu o futuro da governança corporativa, foi iniciado com uma provocação da moderadora Cristiane Correa, jornalista autora dos livros *Sonho Grande* e *Abílio*, que questionou quais eram os três pontos mais importantes da governança corporativa do futuro e o que irá mudar.

Primeiro a ter a palavra, José Roberto M. de Barros, sócio da MB Associados, fez uma retrospectiva que abordou a criação do Novo Mercado da BM&FBOVESPA, no ano de 2000, como um marco de governança. E, segundo ele, o mercado passa por uma nova mudança, que mexerá com as companhias, conselhos de administração e suas estruturas. “Estamos em transição política de algo que começou em 2003 e que está terminando, e estamos no fim da transição do modelo econômico. Tudo isso resultou no que temos hoje, uma crise macroeconômica clássica, com todas as variáveis macroeconômicas de pernas pro ar, e uma crise microeconômica em inúmeros segmentos, cujo resultado é acontecer o que não acontecia desde 1930: vamos ter dois anos seguintes de PIB negativo”, abordou.

Para ele, todas as companhias têm um duplo desafio: atravessar a recessão e preparar-se para um futuro diferente

e ainda desconhecido. “Se o modelo de crescimento será diferente, o desafio para as companhias também será diferente”, afirmou o especialista, que elencou as atuais necessidades dos administradores:

- É preciso rever o relacionamento entre as companhias e os governos, terá que se mexer nas estruturas de conselho. A questão da Governança Pública e o tipo de relacionamento, que será diferente por ser calcado em ética, transparência e competitividade.
- Redefinição das companhias em relação a suas entidades de classe. Certamente, estratégias, visão de longo prazo e menos listas de pedidos de vantagens.
- Dado que os tesouros quebraram, esta nova fase irá mais do que nunca colocar em relevo que as companhias tenham futuro, se tiverem inovação tecnológica e competitividade como centro de sua forma de pensar suas atividades. Isso irá exigir uma nova forma da auto governança das companhias.

“Essas mudanças validarão a mudança de um passado recente, o deserto é o mesmo para todos mas as companhias que melhor

estão atravessando esse deserto são aquelas que definiram uma estratégia e se mantiveram fiéis a ela. Esta necessidade de dar muito mais atenção a estratégia e longo prazo”, concluiu.

Betânia Tanure, consultora especialista em cultura organizacional, também elencou três pontos:

- “Nós estamos neste momento no Brasil numa situação que eu chamaria de limite. O modelo anterior não vale mais e nós ainda não sabemos qual o modelo que irá chegar. A ruptura de um modelo não vem só de uma geração, portanto é necessária uma sinergia entre elas para que ache uma ruptura correta do modelo atual. Caso contrário, o novo modelo ficará fracassada ou irá demorar mais do que deveria, levando as organizações a uma performance desastrosa.”
- “A confiança do ponto de vista teórico tem dois eixos fundamentais. O primeiro é saber que a pessoa não vai agir propositalmente para prejudicar o próximo, a segunda é eu entregar consistentemente o prometido. Para entregar o prometido é preciso ter regras e indicadores claros, por meio de contratos de entrega. Isso significa

construir uma cultura organizacional diferente, que na minha avaliação é um tema que não está na pauta dos conselhos. A pauta do Comitê de Gente/Pessoas, que quase todas as organizações têm, tem sido mais hard (remuneração, nomeação, avaliação) do que uma pauta soft (cultura, organização para os próximos 20 anos). Essa eu vejo como uma mudança significativa que vamos viver ao longo dos próximos anos.”

- “O indivíduo conselheiro não pode se deixar cair no ego, na arrogância, e não entender que precisam adquirir outro conjunto de competências para esse mundo que vem nos próximos 20 anos.”

Com a palavra, Wilson Ferreira Jr., presidente CPFL Energia, também citou algumas questões a destacar:

- “A primeira mudança é do perfil do *shareholder value* para *steakholder value*. Crises são sempre oportunidades para sairmos mais fortes dali para a frente. Isso significa olhar para a frente do lucro do trimestre, significa pensar na redução do consumo de água, emitir menos gás de efeito estufa, incluir as pessoas com a melhora da qualidade de vida. As empresas, pela dimensão que estão tendo, devem ter a obrigação social de olhar além do trimestre e da questão financeira.”
- “Segunda coisa é o longo prazo. Eu também não consigo ver atualmente. Os conselhos têm que ter uma visão de longo prazo. Olhar a estratégia da companhia, debater esta estratégia, e aproveitar o conflito das gerações. Reconheço que o conselheiro está numa idade em que sua experiência é



Painelistas convergem quanto a necessidade cada vez maior e urgente de as organizações terem um olhar de longo prazo

maior, e as companhias hoje tem funcionários mais jovens. Esse conflito natural de gerações pode ser positivo, juntar a inovação do jovem e sua vontade, com a experiência do conselheiro.”

- “Dinâmica do conselho para ser possível a excelência nas decisões. Um exemplo é a dinâmica de reportabilidade, que prega que o ambiente não pode ser de medo. Temos que estimular que tudo seja reportado, seja um caso bom ou ruim. O reporte robustece processos e controles. Para isso, é necessário ter um ambiente onde o erro seja aceitável.”

SUSTENTABILIDADE EM PAUTA

O sócio da MB Associados, José Roberto, abordou a importância do tema sustentabilidade estar na pauta dos conselhos. “A vertente verde já está no agronegócio há muito tempo na figura de sustentabilidade, até por uma questão de necessidade. Sustentabilidade necessariamente implica em mudança tecnológica, em abandonar paradigmas antigos. Quando nós temos paradigmas antigos e uma sociedade que não gosta de

mudar. Nós só mudamos na beira do abismo. Sustentabilidade é algo diferente que veio para ficar e que não pode ser só na conversa”, disse.

Já o presidente CPFL Energia comentou como sua organização lida com o tema. “Incorporamos a sustentabilidade nos nossos princípios (missão e visão), em 2007. E desde então, há muita prática.

CRISE X GOVERNANÇA

Na visão de Tanue, a atual crise econômica brasileira é profunda e servirá para separar as companhias competentes, daquelas que têm um desempenho satisfatório. “Nesse momento, as companhias que tinham nota 7 irão quebrar. Já as companhias que tem robustez de competência, coragem, ousadia, responsabilidade e disciplina, irão atravessar esse momento de crise e sair mais fortes”, apostou.

Para ela, é fundamental o papel de liderança de cada um dos funcionários no negócio das empresas. “É fundamental que o funcionário sempre se questione se pode mudar o fluxo natural da empresa em que está. Se a resposta for sim, isso é liderança”, finalizou.

SAVE THE DATE

○ próximo encontro já tem data marcada!

17º CONGRESSO IBGC **GOVERNANÇA CORPORATIVA: ESSÊNCIA E APARÊNCIA**

17 E 18 DE OUTUBRO DE 2016
SHERATON SÃO PAULO WTC HOTEL



16º Congresso IBGC

**20 anos IBGC: Passado, Presente e
Futuro da Governança Corporativa**

IBGC agradece a todos os palestrantes, moderadores, colaboradores, patrocinadores e apoiadores, colaboradores e o público presente pelo sucesso de mais uma edição do Congresso Anual IBGC.

Realização



Patrocínio Diamante



Patrocínio Ouro



Patrocínio Prata



Patrocínio
Bronze



Patrocínio Plus



Copatrocinio



Apoio Mídia

