

## 16º CONGRESSO IBGC

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

16/11/2015

Bom dia a todos!

Queria agradecer ao IBGC, nas pessoas da Sandra e da Heloísa, pelo convite, e dizer que é realmente uma honra estar aqui, ainda mais nesse ano!

**Primeiro**, porque o IBGC está completando **20 anos**. São **duas décadas de contribuições ao mercado**. Nesse período, o IBGC se consolidou como a **principal referência no desenvolvimento das melhores práticas de governança corporativa no Brasil**.

Não podemos esquecer a razão de ser de implementarmos melhores práticas de governança. Boas práticas de governança servem, primeiramente, para criar um ambiente empresarial mais sólido, responsável e transparente!

Isso viabiliza um **melhor desempenho** 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 às empresas crescer. Com isso, permite uma **economia com fundamentos mais sólidos** e mais **resiliente** a fatores externos!

Por outro lado, a **não adoção das melhores práticas de governança, além de afetar de forma direta o desempenho de setores chaves da economia**, pode vir a contagiar o ambiente de negócios como um todo, criando situações concretas de retrocesso!

Por isso, digo que a adoção de governança adequada **não é artigo de LUXO!** E nem instrumento de marketing!

Está claro que Governança, no tamanho e na forma certa, evita perdas e se paga!

Em suma, Governança **é NECESSIDADE**, se quisermos ter uma sociedade mais integrada e desenvolvida do ponto vista social e econômico!

Em **segundo lugar**, esse ano coincide justamente com um momento mais do que propício para reflexões por todos nós que queremos mercados mais sólidos!

Ainda sentimos os desdobramentos dos últimos acontecimentos corporativos e o impacto que os mesmos tiveram no cenário econômico!

E o envolvimento de companhias de economia mista e empresas do setor privado nesses episódios reacendeu a percepção de que **a adoção de estruturas de governança mais blindadas e mais adequadas** poderia ter evitado ou mitigado grande parte desses desacertos!

**Governança corporativa talvez nunca tenha sido um tema tão relevante no Brasil.** Claro que, nos dias de hoje, quem será contra a adoção de melhores práticas de governança?

Aliás, **todo mundo tem opinião sobre o tema.** E muitas vezes, as partes têm **visões fundamentadas, porém divergentes**, do que é necessário ser feito. Torná-las convergentes só é possível com **evidência, resiliência e paciência!**

Essas discussões, é claro, não são novas e muito já se construiu no Brasil desde o final dos anos 90, quando o tema começou a entrar na pauta dos negócios...

Ao longo desses anos, a evolução 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.**

Um bom indicador de evolução é quando comparamos, por exemplo, o entendimento sobre o papel do conselho de administração que temos hoje com aquele que se tinha há 10/15 anos.

O mesmo ocorre em relação à consciência sobre a importância da transparência e da qualidade das informações, não apenas financeiras, mas também as operacionais e as sobre os **impactos sociais e ambientais** no negócio...

Porém, mesmo após tantos avanços, debates, estudos, nos vemos diante de um Brasil passando por um momento de **transição tormentoso**, alimentado em alguma medida justamente pela não implementação adequada de boas práticas de governança...

Muitas das estruturas recomendadas foram até adotadas, com formalidades às vezes até em excesso... manuais, conselhos, comitês, relatórios integrados de informação... Mas em alguns casos **com pouca substância, pouco reflexo no dia a dia das companhias...**

**Faltaram práticas mais vivas, não apenas formais:**

- Casos em que as **estruturas desenhadas não eram adequadas à realidade ou ao segmento da companhia, inviabilizando a sua execução**; ou
- Casos em que a estrutura saiu pouco do papel por falhas graves de **compliance**, que acabam por afetar toda a cadeia da administração – do conselho aos estagiários.

**Faltou também disseminação das práticas.**

O conselho e a alta administração não vão cumprir efetivamente o seu papel a menos que consigam, além de assegurar a **adequação** das políticas e estruturas adotadas, transmitir e assegurar que **TODOS os níveis da administração acreditem e assimilem a importância de seguir tais normas e políticas.**

E **compliance** não se presta apenas a evitar desvios com finalidades escusas...

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.

Mas a questão, evidentemente, não pode ser generalizada. E também não podemos descartar tudo o que foi feito nos últimos anos por causa de alguns

**péssimos exemplos!**

Como disse, o **progresso é visível** e há muitas companhias brasileiras, tanto abertas quanto fechadas, que têm trabalhado com foco e com **um esforço genuíno** para implementar e manter estruturas bem desenhadas, ancoradas nos conceitos fundamentais, adequadas a sua realidade e eficazes – prontas para sustentar o negócio no longo prazo!

Agora, pensando no mercado como um todo... Estamos tomando decisões mais seguras do que há 10 anos?

As arquiteturas de risco e controles internos das companhias (sejam abertas ou fechadas, privadas ou de economia mista) tornaram a economia mais segura?

Como ter certeza de que essas iniciativas não criam um arcabouço excessivamente burocrático e pouco funcional?

A meu ver, a **resposta é simples**: mais do que nunca, não podemos **parar de trazer** esses conceitos para a realidade do dia a dia, tanto do regulador e dos autorreguladores, quanto das empresas!

Sempre nos perguntando se o que estamos discutindo e implementando tem utilidade e nos levam a tomar decisões mais seguras e que protejam o ambiente de negócios!

Certamente, não vamos resolver os problemas do Brasil em um dia. Como diz a sabedoria popular, é um trabalho de formiguinha... e que exige paciência de chinês!!!!

Mas temos que continuar trabalhando firme, estimulando e influenciando essas discussões...

De nossa parte, a CVM tem feito isso!

- Envolvendo-se de forma consistente na revisão dos **Princípios Globais de Governança** no âmbito da OCDE - que por sinal devem ser endossados essa semana pelo G-20;
- Na IOSCO, onde estamos coordenando uma força-tarefa para melhor compreender e desenvolver a atuação dos reguladores em questões chave como o papel e a composição do conselho e o gerenciamento de riscos;
- Temos também apoiado as iniciativas da BM&FBOVESPA (como o PGOV voltado às estatais, e a reforma do Novo Mercado – fundamental para sustentar os próximos passos que pretendemos dar na seara da governança);
- Estamos contribuindo na revisão do Código IBGC, que chega a sua 5ª edição consolidado como um verdadeiro norte em relação ao tema.

E dentre essas iniciativas, gostaria de dedicar aqui especial atenção à elaboração do **Código Brasileiro de Governança Corporativa**, trabalho liderado pelo Grupo Interagentes, do qual fazem parte **onze entidades do mercado brasileiro** – *como o próprio IBGC, a ABRASCA, a BM&FBOVESPA, a AMEC, APRAPP, ABVCAP, ANBIMA, APIMEC, BRAIN, IBMEC e IBRI.*

Ao verificar que 56 jurisdições ao redor do mundo adotaram códigos nacionais de governança nos últimos anos e, analisando o mapa resultante desses avanços, e o estágio do Brasil perante os principais mercados, entendemos que essa evolução não deve ser postergada.

O Brasil precisa de um **Código de Governança ÚNICO** que tenha qualidade e representatividade.

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.

No entanto, justamente por esse conjunto representar o alto padrão de governança que se espera ver no seio das companhias, elas terão que justificar os desvios, explicando aos investidores e a outros *stakeholders* a razão de **não seguirem tal ou qual recomendação, ou mesmo porque entendem que, pelas suas condições ou características, o princípio em questão é mais bem atendido de outra forma.**

Caberá, então, aos investidores e ao mercado precificar aquelas informações e justificativas divulgadas.

E enxergo que a adoção do Código Brasileiro, nessa sistemática, traz **dois grandes benefícios, de suma importância!**

**O primeiro** é essa **autorreflexão que as companhias vão ter que fazer** sobre a sua estrutura, e seu grau de adequação e aderência ao Código, por conta da necessidade de realizar essa divulgação de forma precisa.

Num momento em que queremos trazer as melhores práticas de governança ao mundo real, esse exercício das companhias de olhar para o seu interior é fundamental! E pode ser uma oportunidade para criar mudança de comportamento!

O **segundo ponto** é a mensagem passada pelos agentes do mercado brasileiro.

Temos uma **oportunidade ímpar de dar uma resposta firme à comunidade global de investidores.**

Mostrar a nossa preocupação com tudo o que aconteceu no mercado e na economia do Brasil e, principalmente, **o quanto estamos trabalhando para reverter essa situação.**

Claro que **o Código, de forma isolada, não resolve tudo!**

Mas a forma coordenada como o GT Interagentes está agindo traz um ingrediente único e faz o Código ficar mais forte!

Não é a lei nem a regulação que estão impondo princípios e regras.

Acredito que dessa forma, teremos algo muito mais consensual e representativo, reflexo do comprometimento do mercado brasileiro com o seu desenvolvimento sustentável.

Será um Código de melhores práticas **feito pelo mercado e para o mercado**.

O Grupo **Interagentes pretende apresentar à CVM já no final do 1º trimestre de 2016** a minuta desse Código. A CVM, então, espera poder endossar o Código no tocante às companhias abertas, e implementá-lo o mais rápido possível, tornando-o objeto de supervisão e *enforcement*.

Antes de concluir, gostaria de pedir a atenção de vocês às imagens desse jardim de pedras que fica no templo de **RYONANJI** em Kyoto, capital cultural do Japão!

O jardim, criado por volta de 1450, foi ao longo dos séculos utilizado por grandes líderes como lugar de reflexão antes da tomada de decisões importantes!

**O jardim é composto por essas 15 pedras, organizadas de maneira que ninguém jamais conseguirá ver todas ao mesmo tempo.** Não importa o ângulo pelo qual você as contemple!

A **realidade do jardim é uma só**, mas dependendo do ângulo do espectador, o entendimento sobre o que se vê será diferente.

Sem entender o que as outras pessoas estão vendo, você não terá uma visão completa do jardim!

Em outras palavras, para perceber a sua completude, é necessária a coordenação

com os demais espectadores.

Uma série de histórias e lendas sobre a origem do jardim alimenta a mística ao seu redor... Os budistas, por exemplo, recordam que, na sua concepção, o número 15 significa a plenitude...

Logo, no plano terreno, no mundo imperfeito, sem alcançarmos esse estado transcendental, e se agirmos de forma individual, conseguiremos ver, ao máximo, 14 dessas pedras!

Certamente o mercado de capitais **não é tão místico**, mas acho que especialmente nesse momento, em que todos nós queremos e precisamos dar um **passo realmente efetivo** na implementação das melhores práticas de governança, podemos fazer aqui algumas reflexões!

Como no jardim em Kyoto, também estou convencido que **não somos capazes de pensar e evoluir nas questões de governança corporativa, sem essa união de diferentes perspectivas.**

E um **resultado uníssono** desses entendimentos torna mais fácil a aceitação e implementação dos novos padrões. Por isso é que tenho tanta fé na discussão em conjunto proposta para a elaboração do Código Brasileiro de GC.

Essa articulação é indicadora de uma evolução real e incremental na implementação de práticas que realmente fortaleçam o ambiente de decisões e de negócios!

Acredito também que essa é a tônica com que **devemos olhar para os próximos 10, 20 anos!**

Um período no qual será crucial dar substância e vida a todas as questões básicas já discutidas até hoje, com harmonia e buscando o bem comum do mercado e o fortalecimento do ambiente de negócios no Brasil.

As pedras do jardim de Kyoto, desde a sua criação, passaram por pequenas e grandes tempestades, e permanecem sólidas, perenes, inspirando tantas gerações

a refletir e suscitando toda sorte de transformações por conta dessas reflexões.

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 que **realmente possamos evoluir na questão de incorporar em nossa cultura os princípios de governança, bem como o caráter essencial do *compliance*.**

Tal qual as pedras, essas questões devem ser robustas e duradouras, e serem a base que sustenta os constantes avanços e transformações que a vida real venha a exigir.

Discutir os caminhos para isso é o papel desse Congresso! Espero que todos façam nesses dois dias uma grande reflexão!

Muito obrigado!