

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO MBA CONTROLADORIA ESTRATÉGICA**

EVANDRO PIROLA COLOMBO

**A GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL: UMA ABORDAGEM GERAL
EM EMPRESAS CATARINENSES**

CRICIÚMA, OUTUBRO DE 2010.

EVANDRO PIROLA COLOMBO

**A GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL: UMA ABORDAGEM GERAL
EM EMPRESAS CATARINENSES**

Monografia Apresentada ao Setor de Pós
Graduação da Universidade do Extremo Sul
Catarinense – UNESC, para obtenção do título
de Especialista em Controladoria Estratégica

Orientador: Prof. Esp. Edson Cichella.

CRICIÚMA, OUTUBRO DE 2010.

Com muito carinho dedico aos meus pais, irmãos, amigos e, principalmente, à minha amada, e todos aqueles que de alguma forma estiveram do meu lado em mais esta etapa.

AGRADECIMENTOS

Na vida, realizamos muito pouco sem a ajuda das pessoas e não fazemos nada sem a fé em Deus.

Agradeço aos meus pais que sempre me incentivaram nos estudos, sendo eles amigos, companheiros e confidentes. Que muitas vezes, na tentativa de acertar, cometi inúmeras falhas com vocês, que se doaram inteiros e renunciaram aos seus sonhos, para que eu pudesse realizar o meu. Minha eterna gratidão vai além de meus sentimentos.

A minha irmã que sempre esteve ao meu lado, o meu mais sincero agradecimento por ter compreendido momentos nos quais me refugiei ao silêncio e ela soube respeitar.

Ao meu orientador, grande mestre Edson Cichella, agradeço pelo tempo que dedicou e compartilhou sua experiência para que minha formação fosse também um aprendizado de vida.

Aos meus colegas, meu muito obrigado por terem me proporcionado em mais esta etapa momentos únicos, principalmente nos sábados à tarde.

E, ainda, a pessoa que mais ouviu os meus desabaços, que presenciou e respeitou todos os meus momentos, que partilhou este período não muito longo, mas de inúmeras dificuldades, que esteve sempre ao meu lado até mesmo nas minhas enfermidades, ficando até mesmo no hospital, onde uma parte deste trabalho foi elaborado, que me acompanhou, chorou, sorriu, sentiu, participou, aconselhou, dividiu a sua companhia e seu tempo.

Os seus sorrisos foram minha alegria, as suas palavras meu incentivo. São expressões que não podem ser outra, senão de amor verdadeiro. O meu eterno agradecimento a você Gisele, o amor da minha vida hoje e sempre. “Por você, faria isso mil vezes, se necessário”.

**“Se pensarmos pequeno, coisas pequenas teremos,
já se desejarmos fortemente o melhor e
principalmente lutarmos pelo melhor,
o melhor vai se instalar
na nossa vida.”**

Carlos Drummond de Andrade

RESUMO

No mundo globalizado atual, que além da velocidade com que as informações são dispostas, a qualidade e a transparência destas informações tornam-se ainda mais necessárias, não podendo ficar inertes aos administradores e investidores de um negócio. A Governança Corporativa é uma ferramenta de gestão que propõe isso aos seus acionistas/cotistas e investidores. Para que uma companhia tenha perenidade neste contexto, a satisfação dos investidores e proprietários faz-se necessário, e a Governança Corporativa possibilita esse cenário. A Governança Corporativa, por meio de seus princípios básicos e essências que são: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, pode tornar plausível a obtenção da satisfação dos seus investidores e proprietários. Estes também contam com o CEO, o Conselho de Administração, Fiscal e os Comitês para dirigir, fiscalizar e organizar a companhia, estabelecendo diretrizes e maior confiança na busca pela maximização dos resultados. O presente estudo tem como objetivo mostrar, através de dados de algumas das principais empresas do estado de Santa Catarina que implantaram a Governança Corporativa, seus valores, diretrizes, missão e visão.

Palavras chave: Governança Corporativa, proprietários, investidores, transparência e equidade.

LISTA DE GRÁFICOS

Quadro 1 – Modelos de Governança Corporativa.....	21
Quadro 2 – Modelo de Governança Corporativa praticado no Brasil.....	23
Quadro 3 – Diferenças dos tipos de Governança.....	24
Quadro 4 – Objetivos e Expectativas de <i>Stakeholders</i>.....	25

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo

CELESC – Centrais Elétricas de Santa Catarina

CEO – *Cheif Executive Officer*

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

DFP – Demonstrações Financeiras Padronizadas

GC – Governança Corporativa

IANs – Informações Anuais

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IFRS – *International Financial Reporting Standards*

ITRs – Informações Trimestrais

US GAAP – *United States Generally Accepted Accounting Principles*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	111
1.1 Tema e Problema	11
1.2 Objetivos.....	12
1.2.1 Objetivo Geral.....	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 Justificativa.....	13
1.4 Procedimentos Metodológicos	13
1.4.1 Tipo de Pesquisa	13
1.4.2 Abordagem Metodológica.....	14
1.4.3 População e Amostra.....	15
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 O que é Governança Corporativa	16
2.2 Modelos de Governança Corporativa.....	18
2.3 O Modelo Brasileiro.....	22
2.4 Shareholders e stakeholders	23
2.5 Níveis diferenciados de Governança Corporativa	26
2.5.1 Nível 1 de Governança Corporativa	26
2.5.2 Nível 2 de Governança Corporativa.....	27
2.5.3 Novo Mercado	28
2.6 Conselhos e suas Especificações	30
2.6.1 Conselho de Administração	30
2.6.2 Conselho Fiscal.....	31
2.6.3 Comitês.....	33
2.6.4 Regulamentação do Mercado de Capitais Brasileiro	34
3. PRINCIPAIS EMPRESAS CATARINENSES ADERINTES ÀS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NO NÍVEL NOVO MERCADO	36
3.1 Centrais Elétricas de Santa Catarina – CELESC	36
3.1.1 Histórico	36
3.1.2 Modelo de Gestão, Práticas e Organogramas	37
3.1.3 Gestão Estratégica	38
3.1.4 Missão, Visão e Valores.....	38
3.2 WEG SA – WEG	39
3.2.1 Histórico	39
3.2.2 Valores	40
3.3 CREMER S.A.....	41
3.3.1 Histórico	41
3.3.2 Perfil Corporativo.....	43
3.3.3 Vantagens Competitivas	45
3.3.4 Práticas de Governança Corporativa e Novo Mercado.....	45
3.4 CIA HERING	49
3.4.1 Histórico	49
3.4.2 Perfil Corporativo.....	51
3.4.3 Missão e Valores.....	52

3.4.4 Estratégia de Negócio.....	53
3.4.5 Governança Corporativa Visão Geral.....	53
3.5 Companhia Tractebel Energia.....	55
3.5.1 Histórico	55
3.5.2 Perfil corporativo	56
3.5.3 Missão, Visão e Valores	57
3.5.4 Vantagens Competitivas	58
3.5.5 Conselho de Administração	59
3.5.6 Conselho Fiscal.....	60
3.5.7 Comitês.....	60
3.5.7.1 Comitê de Energia	60
3.5.7.2 Comitê de Gerenciamento de Risco	61
3.5.7.3 Comitê Financeiro	61
3.5.7.4 Comitê de Planejamento Tributário	61
3.5.7.5 Comitê de Ética	62
3.5.7.6 Comitê de Inovação.....	62
3.5.7.7 Comitê de Sustentabilidade.....	62
3.5.7.8 Comitê Estratégico.....	63
3.5.7.9 Novo Mercado	63
4. Considerações Finais	64

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo visa apresentar os aspectos introdutórios da abordagem do trabalho, especificando o tema e o problema, a justificativa do estudo e os objetivos pretendidos com o desenvolvimento do mesmo.

1.1 Tema e Problema

A economia brasileira tem passado, sobretudo nos últimos anos, por profundas mudanças na estrutura de propriedade e gestão de suas principais empresas. As relações outrora estáveis, quase simbióticas, entre acionistas e administradores nas empresas estatais e empresas privadas familiares, de capital aberto ou fechado, estão sendo problematizadas com a reestruturação societária provocada pelas privatizações e a entrada de novos sócios nas empresas do setor privado, em especial investidores estrangeiros.

A governança corporativa, os arranjos institucionais que regem as relações entre acionistas/cotistas e as administrações das empresas deverá se transformar numa preocupação importante no Brasil, na medida em que as mudanças em curso nos seus sistemas de propriedade estatal e familiar acelerem e atraiam novos investidores, especialmente estrangeiros. Neste sentido, surge à necessidade de identificar, **Quais as razões, para as principais empresas catarinenses aderirem à implantação das melhores práticas de Governança Corporativa?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

A definição do objeto de pesquisa assim como a opção metodológica constitui um processo tão importante para o pesquisador quanto o texto que ele elabora ao final. Segundo Booth e Colomb (2000, p.7) pesquisar é simplesmente reunir informações necessárias para encontrar resposta para uma pergunta e assim chegar a solução de um problema. Ainda segundo os autores, a razão mais importante para relatar a pesquisa de um modo que atenda a expectativa dos leitores talvez seja a que escrever para outros é mais difícil do que escrever para si mesmo.

De acordo com Branco e Brandão (2000), a tão afirmada, mas nem sempre praticada, “construção do objeto” diz respeito, entre outras coisas, à capacidade de optar pela alternativa metodológica mais adequada à análise daquele objeto.

Propõe-se como objetivo geral, analisar as razões de implantação da Governança Corporativa nas principais empresas catarinenses.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos consistem em:

- Apresentar uma abordagem sobre os principais tópicos envolvidos ao assunto “Governança Corporativa”.
- Identificar as principais empresas em SC que implantaram a GC.
- Relacionar os motivos que levaram as empresas catarinenses a adotarem as práticas de Governança Corporativa;
- Especificar vantagens e desvantagens da adoção das práticas de GC.
- Analisar as perspectivas após a implantação.

1.3 Justificativa

No Brasil há um número de empresas de médio e grande porte que adotaram as práticas de GC, cuja representatividade é importante no contexto econômico nacional, assim como no estado de Santa Catarina existem diversas empresas de representatividade no cenário nacional. Para tanto, cabe realizar uma pesquisa com o intuito de verificar as razões que as motivaram a utilizar as práticas de GC.

A relevância desse assunto dá-se pela importância que há em verificar quais as razões das empresas catarinenses em implantar as práticas de GC, e quais suas perspectivas acerca da prática adotada.

Pode-se destacar, ainda, que o interesse deste pesquisador deu-se pela disciplina “Governança Corporativa e *Controller*”, ministrada na sala de aula no curso de MBA Controladoria Estratégica, a qual despertou o interesse de aprofundar o conhecimento nela iniciado.

1.4 Procedimentos Metodológicos

1.4.1 Tipo de Pesquisa

Este capítulo visa descrever aspectos metodológicos básicos para a realização da pesquisa deste trabalho monográfico, pois segundo Marconi e Lakatos (1982, p. 182), “os trabalhos científicos devem ser elaborados de acordo com normas preestabelecidas e com fins a que se destinam.”

A pesquisa apresenta-se como básica, pois pretende-se gerar conhecimentos úteis, das razões que levaram as empresas a adotarem tais práticas.

1.4.2 Abordagem Metodológica

A abordagem metodológica aplicada a este trabalho será do tipo de abordagem qualitativa. Será uma pesquisa bibliográfica, A esse respeito apresentam-se aspectos quanto aos métodos e instrumentos. Segundo Trujillo (apud MARCONI e LAKATOS, 2000, p. 44) “na ciência os métodos constituem os instrumentos básicos que ordenam de início o pensamento em sistemas, traçam de modo ordenado à forma de proceder do cientista ao longo de um percurso para alcançar um objetivo.”

No entendimento de Galliano (1986, p.105) “qualquer trabalho intelectual tem freqüentemente necessidade de comunicar a outras pessoas os frutos de se saber, de seu dos os elementos da população, ou do universo.”

O autor ainda ressalta que a leitura proveitosa ao estudo requer sempre dedicação do leitor. Pode-se mesmo dizer que atenção e concentração mental constituem o primeiro requisito indispensável para uma leitura eficiente

Ainda para Galliano (1986, p.105) “qualquer trabalho intelectual tem freqüentemente necessidade de comunicar a outras pessoas os frutos de se saber, de seu aprendizado, de sua atividade.”

Conforme Gil (1991), esta pesquisa será bibliográfica, pois será elaborada a partir de material já publicado, ou seja, disposto em livros, artigos, periódicos e nos dias atuais com material disponibilizado na internet.

Segundo Andrade (2005, p.124) “A pesquisa exploratória é o primeiro passo de todo trabalho científico.” As finalidades de uma pesquisa exploratória, consistem em proporcionar mais informações sobre determinado assunto; delimitar um tema de trabalho; definir os objetivos e auxiliar na formulação das hipóteses de uma pesquisa ou ainda descobrir novos enfoques para o trabalho. (ANDRADE, 2005).

1.4.3 População e Amostra

A população a ser estudada são as empresas catarinenses de representatividade e que aderiram as práticas do Nível Novo Mercado, conforme cartilha da BOVESPA, e que adotaram as práticas de GC.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O que é Governança Corporativa

Conformo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa IBGC,

A governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para sua perenidade.

Citando Souza (2005, p. 8), a Governança Corporativa “Trata-se de um instrumento de sintonia entre as empresas e o mercado, abrangendo não só a relação com os acionistas presentes e potenciais, mas também com os fornecedores, consumidores e a coletividade em que atua a empresa.”

Nesta mesma linha, a Comissão de Valores Mobiliários – CVM (2008), em sua cartilha sobre Governança Corporativa, afirma que a mesma é um:

Conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando ao acesso de capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade tratamento dos acionistas e prestação de contas.

Complementando, a Governança Corporativa é um conjunto de práticas, aderidas e executadas pelas empresas, cuja finalidade consiste em otimizar o desempenho de uma companhia, proteger os investidores, empregados e credores, e com isso facilitar o acesso ao capital (SILVA, 2006).

Pode ser observada, também, pela seguinte afirmação de Andrade e Rosseti (2007, p.18)

um bom sistema ajuda a fortalecer as empresas, reforça competências para enfrentar novos níveis de complexidade, amplia as bases estratégicas de criação de valor, é fator de harmonização de interesses e, aumenta a confiança dos investidores. Fortalece o mercado de capitais e é fator coadjuvante do crescimento econômico.

Os princípios básicos que também são chamados de linhas mestras da Governança Corporativa, de acordo com o IBGC (2008), são: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2008), define cada um destes princípios:

- **Transparência:** não deve ser vista como obrigação de informar e sim desejo de informar, este que deve ser cultivado pela administração, pois dessa forma permite aos investidores externos uma melhor avaliação sobre a empresa (IBGC, 2008);
- **Equidade:** caracteriza-se pelo tratamento igualitário e justo entre as classes de proprietários como de capital e demais partes interessadas como colaboradores, clientes, fornecedores e credores (*stakeholders*). (IBGC, 2008).
- **Prestação de contas:** é realizada pelos agentes da GC, prestando contas a quem os elegeu e responder pelos atos praticados no exercício de seu mandato. (IBGC, 2008).
- **Responsabilidade Corporativa:** é a responsabilidade social da companhia perante a sociedade, no sentido de proporcionar no ambiente onde está os estímulo ao desenvolvimento científico e tecnológico; oportunidades de emprego; melhoria na qualidade vida; entre outros. (IBGC, 2008).

Verifica-se que a Governança Corporativa, segundo estes autores, apresenta coesão em seus conceitos, princípios e finalidades, porém há de se destacar que havendo diferenças culturais, econômicas e históricas, os modelos de Governança Corporativa diferem de um país a outro, como será exposto a seguir.

2.2 Modelos de Governança Corporativa

O IBGC aponta que na primeira metade dos anos 90, nos Estados Unidos da América, surgiu a Governança Corporativa, devido aos escândalos financeiros que envolveram grandes organizações, por divulgarem informações e demonstrações contábeis maquiadas. Desde então, os conceitos e preceitos de Governança Corporativa foram espalhando-se pelo mundo, mas como existem diferentes culturas, houve a necessidade de todos os países adaptarem as regras de Governança Corporativa originada nos Estados Unidos. Porém, salienta-se que todos os modelos tem princípios básicos que são: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. (IBGC, 2008).

Os vários modelos praticados de Governança Corporativa em diferentes países são provenientes do perfil histórico, cultural, econômico institucional de cada país e em que cada um prevalece, Silva (apud OLIVEIRA; ANDRADE; E ROSSETI. 2007). Seguindo a linha do autor, os modelos, basicamente, podem ser divididos em dois, sendo:

O primeiro foca os acionistas e agentes ligados mais estreitamente às operações corporativas da empresa, nos quais são mais direcionados aos seus interesses e direitos. Os acionistas/cotistas podem ser: majoritários ou minoritários. Continuando na linha do autor, os agentes citados mais envolvidos intrinsecamente nas operações corporativas das empresas podem ser: conselhos de administração, conselhos consultivos, conselhos fiscais, auditorias independentes, comitês corporativos de gestão e diretoria executiva.

Seguindo esse modelo apresentado, em que a governança atende aos interesses dos acionistas/cotistas, vê-se que estão voltados para valores, e estes interesses para (SILVA, 2006) são:

- Desempenho estratégico no mundo dos negócios.
- Aumento da riqueza dos acionistas.
- Atendimento às disposições estatutárias.
- Normas estabelecidas em acordos de acionistas.

- Preservação de ativos intangíveis.
- Remuneração e benefícios da diretoria executiva.
- Otimização de retorno sobre ativos tangíveis.

O segundo modelo tem os objetivos mais amplos, não apenas visando o retorno do capital investido e da maximização da geração de riqueza para os acionistas/cotistas, este modelo vai além e visa criar um compromisso com outras partes interessadas que também participam do desenvolvimento da empresa e estes interesses são múltiplos. Para Silva (2006, p.18):

As partes ou agentes interessados no desempenho da empresa, além dos acionistas/gestores mencionados, são:

- Público interno (empregados, fundações de assistência e seguridade).
- Público externo (credores, fornecedores, clientes e consumidores, comunidade, governo e agências reguladoras, sociedade, meio ambiente, órgãos normativos do mercado de capitais).

Como se verifica neste modelo os interesses se apresentam em maior amplitude, além dos acionistas/cotistas e gestores apresentam-se as responsabilidades corporativas em relação aos interesses nacional e social, as demonstrações social e ambiental e indicadores para atendimento aos dispositivos legais (SILVA, 2006).

Estes agentes apresentados e a base de diferenciação dos modelos são denominados de *shareholder* e *stakeholder*, dos quais serão conceituados no item a seguir.

Para alguns autores, os modelos também dividem-se em:

Modelo anglo-saxão, as participações acionárias são relativamente pulverizadas (nos Estados Unidos, os cinco maiores investidores detêm, em média, menos de 10% do capital de uma empresa), e bolsas de valores desenvolvidas garantem a liquidez dessas participações, diminuindo o risco dos acionistas: dadas as condições anteriores, não há necessidade de um monitoramento direto. O mercado, através da variação no preço das ações, sinaliza a aprovação ou não em relação às administrações por parte dos investidores. O sistema exige um nível elevado de transparência e uma

divulgação periódica de informações, impondo controles rígidos sobre o uso de informações privilegiadas (WEEKLY, 1997).

Modelo nipo-germânico, a propriedade é mais concentrada (na Alemanha, os cinco maiores acionistas detêm, em média, 40% do capital e, no Japão, 25%), e muitas participações acionárias são de longo prazo. No Japão, por exemplo, entre 50% e 70% das ações de empresas listadas nas bolsas de valores são detidas por outras empresas, no sistema de participações acionárias cruzadas que une os membros dos keiretsus. Na Alemanha, os bancos usam participações acionárias para fortalecer as relações comerciais com clientes. Nesse sistema, em que a liquidez não é priorizada, os acionistas reduzem o seu risco, colhendo as informações necessárias às suas decisões junto às administrações (WEEKLY, 1997).

Para o autor, esses tipos de propriedade e formas de monitoramento refletem visões diferentes dos objetivos finais das empresas, o que permite um segundo corte na caracterização dos dois sistemas de governança. No anglo-saxão o objetivo primordial das empresas tem sido tradicionalmente a criação de valor para os acionistas, enquanto nos países que se aproximam do modelo nipo-germânico as empresas devem equilibrar os interesses dos acionistas com aqueles de outros grupos que são impactados pelas suas atividades, como os empregados, fornecedores, clientes e a comunidade. É possível distinguir dois tipos extremos de controle corporativo: *shareholder*, no qual a obrigação primordial dos administradores é agir em nome dos interesses dos acionistas; e *stakeholder*, onde, além dos acionistas, um conjunto mais amplo de interesses deve ser contemplado pela ação e pelos resultados da corporação.

Além dos modelos de propriedade mencionadas anteriormente, com maiores níveis de concentração e participações acionárias cruzadas de longo prazo que buscam alcançar objetivos estratégicos mais amplos e não um retorno financeiro imediato, o sistema *stakeholder* diferencia-se do *shareholder* ao atribuir maior peso aos interesses dos empregados, exemplificado pelas barreiras à demissão na Alemanha e pela concessão de empregos vitalícios aos funcionários de uma parcela significativa de empresas japonesas.

Uma clara atribuição para a governança das empresas é a organização de um sistema de prestação de contas. No modelo *shareholder* a administração presta contas formalmente somente aos acionistas, mas no sistema *stakeholder* aumenta o número de grupos assim contemplados, levando à criação de instâncias que formalizam esses compromissos. Na Alemanha, por exemplo, as empresas são obrigadas por lei a reservar metade dos assentos nos conselhos supervisores (que monitoram os conselhos de administração executiva) aos empregados, que também devem ser consultados, através de seus conselhos de trabalho, na ocasião de demissões significativas (WEEKLY, 1997). A seguir, no quadro 1, visualiza-se uma síntese de cada modelo em evidência no mundo.

Características definidoras	Síntese por Modelo				
	Anglo-saxão	Alemão	Japonês	Latino-Europeu	Latino-Americano
Financiamento Predominante	Mercado de capitais <i>equity</i> ; fundos de pensão	Investidores de longo prazo; mercado de capitais recuados	Principais financiadores são os bancos	Indefinida, com predomínio de exigíveis. Estado participa	Predomínio por exigíveis
Propriedade e controle Acionário	Fragmentada; baixa participação acionária	Estrutura patrimonial e acionária concentrada	Empresas-membros com posse cruzada de ações	Concentrado com tendência familiar	Concentrada
Propriedade e Gestão	Dissociadas; proprietários distantes	Predomínio do poder bancário	São sobrepostas. Tomada de decisões lenta	Sobreposição; controle do acionista majoritário	Exercida por majoritários
Conflitos de Agência	Acionistas x gestores; redução de poderes	Pouco frequentes entre acionistas e administradores	São raros pela predominância da organização	Conflitos inexpressivos	Entre majoritários e minoritários
Proteção legal a minoritários	Forte; poder de voto	Minoritários não são centrados, mas sim investidores	Proteção mutua pelas relações cruzadas	Fraca proteção; mercado de capitais em baixa	Fraca com predomínio de ações sem direito a voto
Conselhos de Administração	Forças externas	Empresas com mais de 2000 empregados divide-se em: administração e supervisão	Único, porem numeroso. Exclusividade de <i>insiders</i>	Sistemas diversificados	Sobreposição de propriedade de gestão; vínculos familiares
Liquidez da participação acionária	Alta liquidez de ações	Baixa liquidez de ações	Propriedade concentrada-cruzada	Baixa liquidez com tendência de abertura	Baixa liquidez em mercados especulativos
Forças de controle mais atuantes	Internas e externas	Interno predomina	Forças internas, ou seja, <i>outsiders</i>	Predominantemente internas; propriedade	Forças internas. Externas em transição
Governança Corporativa	Boas práticas analisadas e avaliadas	Rigor na participação ampla e conformidade legal	Propensão a mudança do controle acionário	Crescimento nas práticas de governança	Fraca, evoluindo com rapidez
Abrangência dos modelos de governança	Pouca; orientação de <i>shareholders</i>	Forte orientação de <i>shareholders</i>	Pioneiro na orientação de <i>stakeholders</i>	Alta com pressão social	Prevalece o interesse do acionista

Quadro 1: Modelos de Governança Corporativa

Fonte: Adaptado de Andrade e Rosseti (2009).

2.3 O Modelo Brasileiro

Cichella destaca: (2009, p. 21) “No Brasil surgiu em meados dos anos 90, por diversos fatores e seus preceitos estão sendo difundidos no país.”

Dentro os principais fatores, destaca-se: as privatizações, o movimento internacional de fusões e aquisições, o impacto da globalização, necessidades de financiamento, a intensificação dos investimentos de fundos de pensão e a postura mais ativa de atuação dos investidores nacionais e internacionais (IBGC, 2008).

Como os investidores passaram a ser mais exigentes, as empresas brasileiras sentiram a necessidade de se adaptarem ao mercado internacional. Para Cichella (2009, p. 21), a Governança Corporativa “surge como o mecanismo que procura transmitir ao investidor mais transparência e equidade nas informações fornecidas pela empresa investida.”

A criação do IBGC em 1999, também contribuiu para impulsionar a Governança Corporativa no Brasil, sendo que em maio do mesmo ano foi lançado o primeiro Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, que serve como instrumento de apoio e de motivação para melhoria contínua destas práticas e seu objetivo principal é indicar caminhos para todos os tipos de sociedades, por ações de capital aberto ou fechado, limitadas ou civis, visando: aumentar o valor da sociedade, melhorar seu desempenho, facilitar seu acesso ao capital a custos mais baixos e contribuir para sua perenidade (IBGC, 2009).

As principais características do modelo brasileiro são: alta concentração de propriedade acionária, o mercado de capitais é pouco expressivo e a fonte de financiamento predominante são exigíveis a longo prazo e geração de caixa. O conflito de agência também é característica marcante, que ocorre entre os acionistas majoritários e minoritários, devido à concentração de propriedade de gestão. E por fim os conselhos de administração tem baixa eficácia, sendo que ressalta-se que esse cenário tem aspectos de mudança, tendendo a terem maior eficácia (CICHELLA, 2009).

Este modelo está em plena evolução, e há evidências para transição ao modelo *stakeholders oriented*, ou seja, para o modelo de múltiplos interesses, não apenas para os acionistas, mas também para outras partes interessadas como fornecedores, governo, bancos e empregados (ANDRADE, ROSSETI, 2007).

Frente ao contexto apresentado, o modelo de Governança Corporativa praticado no Brasil, distingue-se dos demais países evidenciadas no quadro 2.

Características Definidoras	Síntese
Financiamento predominante	<i>Debit</i> e geração de caixa
Propriedade e Controle Acionário	Alta concentração
Propriedade e Gestão	Sobreposição
Conflitos de agência	Majoritários/Minoritários
Proteção legal aos minoritários	Fraca
Conselhos de Administração	Baixa eficácia
Liquidez da participação acionária	Especulativa e oscilante
Forças de controle mais atuantes	Internas
Governança Corporativa	Em evolução
Abrangência dos Modelos de Governança	Em transição

Quadro 2: Modelo de Governança Corporativa praticado no Brasil

Fonte: Adaptado de Andrade e Rosseti (2007, p.495 e 496).

Conforme o IBGC, outras instituições participaram na difusão do tema no Brasil, destacando-se a Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) e a Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Para se ter um mercado acionário confiável, a BOVESPA implantou 3 níveis diferenciados de Governança Corporativa, que denominam-se: Nível 1, Nível 2 e o Novo Mercado, esses serão expostos no item 2.5, e sua adoção é optativa, não sendo exigida pela legislação.

2.4 Shareholders e stakeholders

No quadro a seguir, apresentam-se as diferenças dos tipos de governança entre *shareholders* e *stakeholders*.

Shareholders	Origem anglo-saxônica.
	Voltados aos interesses dos acionistas e gestores com relação ao valor, riqueza e retorno.
	Indicadores de desempenho voltados para demonstrações patrimoniais e financeiras.
	Crescimento, riscos e retornos corporativos - avaliações e aferições como focos de governança
Stakeholders	Origem nipo-germânica.
	Ampliação de interesses - geração abrangente de valor.
	Público-alvo maior - ligado à estratégia corporativa.
	Vários indicadores de desempenho.
	Atenção para os resultados patrimoniais e financeiros, e também para a sustentabilidade e função social.
	Elaboração de balanços social e ambiental.

Quadro 3: Diferenças dos tipos de Governança

Fonte: ANDRADE E ROSSETI, 2004, p.35

No modelo *shareholder*, há dois tipos de governança, sendo que a escolha e utilização de um ou de outro, vai depender da abrangência desejada pela empresa, pois verifica-se que um é voltado para a maximização dos resultados e de riqueza e também ao valor de mercado da empresa, visando atender mais aos interesses dos gestores do que dos acionistas, sendo este comumente mais usado nos Estados Unidos e na Inglaterra (SILVA, 2006).

O outro modelo, *stakeholder*, preocupa-se com um tratamento mais equilibrado, apresentando os resultados com máxima transparência aos acionistas majoritários e minoritários. Esse modelo tem procedência alemã e japonesa e também apresenta dois tipos, um aponta os interesses não apenas dos acionistas, mas também aos interesses do público interno e externo (SILVA, 2006).

Ainda conforme Silva (2006, p. 19) “Esse tipo é voltado para as partes internas e externas... no outro tipo o público externo é mais abrangente; além de serem divulgadas as demonstrações econômico-financeiras... balanço social e ambiental.”

Cichella (2009, p. 22) aponta que a BOVESPA “tem obrigação de fiscalizar e, se for o caso, punir as infrações.”

Ainda conceituando o significado de *shareholder* e *stakeholder*. Stakeholder (em português, parte interessada ou interveniente), é um termo usado em administração que refere-se a qualquer pessoa ou entidade que afeta ou é afetada pelas atividades de uma empresa.

O termo foi usado pela primeira vez pelo filósofo Robert Edward Freeman. Segundo ele, os stakeholders são um elemento essencial ao planejamento estratégico de negócios.

De maneira mais ampla, compreende todos os envolvidos em um processo, que pode ser de caráter temporário (como um projeto) ou duradouro (como o negócio de uma empresa ou a missão de uma organização).

O sucesso de qualquer empreendimento depende da participação de suas partes interessadas e por isso é necessário assegurar que suas expectativas e necessidades sejam conhecidas e consideradas pelos gestores. De modo geral, essas expectativas envolvem satisfação de necessidades, compensação financeira e comportamento ético. Cada interveniente ou grupo de intervenientes representa um determinado tipo de interesse no processo. O envolvimento de todos os intervenientes não maximiza obrigatoriamente o processo, mas permite achar um equilíbrio de forças e minimizar riscos e impactos negativos na execução desse processo.

Uma organização que pretende ter uma existência estável e duradoura deve atender simultaneamente as necessidades de todas as suas partes interessadas. Para fazer isso ela precisa "gerar valor", isto é, a aplicação dos recursos usados deve gerar um benefício maior do que seu custo total. (WIKIPEDIA, 2009).

Ja a expressão shareholder, onde share significa ação de mercado, quota de mercado, ou seja, o modelo voltado aos acionistas/cotistas. A seguir no quadro 4, os grupos de interesses e enfoques dos *stakeholders*.

Grupos de Interesses	Enfoque
Investidores	Retorno do investimento e valorização das empresas
Empregados	Empregos, salários e reconhecimento
Consumidores	Produtos confiáveis e seguros
Fornecedores	Regularidade e conformidade rigorosas
Comunidades locais	Geração de empregos e desenvolvimento
Governos	Crescimento, empregos e respeito legal
Organizações não Governamentais	Ambientalismo e proteção de direitos sociais

Quadro 4: Objetivos e Expectativas de Stakeholders

Fonte: ANDRADE E ROSSETI, 2004, p.35

A seguir as principais características dos níveis criados pela BOVESPA.

2.5 Níveis diferenciados de Governança Corporativa

Segundo Silva (2006, p. 30) “O objetivo é fornecer um ambiente de negociação que promova o interesse dos investidores e a valorização das companhias.” Estes níveis foram criados pela Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) em dezembro de 2000, e em 2001 já iniciaram as primeiras adesões. A BOVESPA foi responsável pela criação de mecanismos que foram grandes incentivadores da adoção das práticas de Governança Corporativa pelas companhias de capital aberto e a melhora das informações relevantes para a decisão de investimento pelos investidores. (BOVESPA, 2010).

Em 2000 a BOVESPA criou o Novo Mercado e os Níveis Diferenciados de Governança Corporativa (Níveis 1 e 2), estes são segmentos especiais de empresas que aderem as práticas e os modelos diferenciados, ressalta-se que a adesão de uma empresa a quaisquer destas práticas é voluntária, ocorrendo por meio de contrato em a companhia, controladores, administradores e a BOVESPA. Com isso o objetivo é proporcionar um ambiente de negociação que estimule paralelamente os interesses dos investidores e a valorização das empresas comprometidas com as boas práticas de governança corporativa e maior transparência na relação de investidores e companhias. (BOVESPA, 2010). A seguir as principais exigências de cada nível dos segmentos disposto pela BOVESPA.

2.5.1 Nível 1 de Governança Corporativa

Neste nível as informações a serem prestadas vão um pouco além das obrigatórias em lei, informações fornecidas ao interesse dos investidores (SILVA, 2006). As principais características deste nível são:

- Melhoria nas informações prestadas, adicionadas pelas Informações Trimestrais (ITRs) – que é enviado pelas companhias a CVM e BOVESPA, disponibilizado ao público contendo:

Demonstrações financeiras consolidadas; demonstrações de fluxo de caixa e do balanço.

- Melhoria nas informações relativas ao exercício social adicionando as Demonstrações Financeiras Padronizadas (DFPs).
- Melhoria nas informações prestadas, adicionando Informações Anuais (IANs);
- Realização de reuniões públicas com analistas e investidores, no mínimo uma vez ao ano.
- Apresentar calendário anual com a programação dos eventos corporativos, assembleias, etc.
- Divulgar mensalmente as negociações de valores mobiliários e derivativos de emissão da companhia pelos controladores.
- Manutenção de uma parcela mínima de 25% do capital social da companhia (CICHELLA, 2009; SILVA, 2006).

Verifica-se que o Nível 1, atende praticamente aos princípios básicos de Governança Corporativa (CICHELLA, 2009).

A seguir, verificar-se-á quais as características e os quesitos para o Nível 2.

2.5.2 Nível 2 de Governança Corporativa

As empresas aderentes ao Nível 2, devem cumprir as exigências do Nível 1 além de adicionar um conjunto mais amplo de práticas a serem seguidas em relação aos direitos societários dos acionistas minoritários. As principais obrigações a serem seguidas são:

- Divulgação de demonstrações financeiras de acordo com os padrões internacionais IFRS ou US GAAP;

- Conselho de administração com no mínimo 5 membros e mandato de até 2 anos, permitida a reeleição e 20% dos membros deverão ser independentes;
- Direito ao voto as ações preferenciais em algumas matérias como transformação, fusão, cisão e incorporação e ainda em contratos celebrados com companhias do mesmo grupo;
- Extensão para todos os acionistas possuidores de ações ordinárias das mesmas condições obtidas pelos controladores quando para venda e no mínimo 70% deste valor para os detentores e ações preferenciais;
- Realização de oferta pública de aquisição de todas as ações em circulação no mínimo pelo valor econômico, nas hipóteses de fechamento do capital ou cancelamento do registro de negociação neste Nível;
- Adesão a Câmara de Arbitragem do Mercado para resolução de conflitos societários, instituída pela BOVESPA (CICHELLA, 2009; SILVA, 2006).

Neste Nível verifica-se maior exigibilidade e complexidade das informações prestadas, visando principalmente dar suporte e garantias aos acionistas minoritários.

2.5.3 Novo Mercado

As empresas que aderirem ao Novo Mercado, deverão seguir as exigências dos Níveis 1 e 2, além de emitir apenas ações ordinárias, extinguindo-se as preferenciais.

O objetivo do Novo Mercado foi de fortalecer o mercado de capitais nacional além de atender anseios dos investidores, transparecendo as

informações em relação aos atos praticados pelos administradores e controladores das companhias.

Conforme Silva (2006, p. 35) o Novo Mercado é mais voltado para:

- Empresas que desejam abrir capital, através de distribuição pública mínima de R\$ 10 milhões.
- Empresas de capital aberto que tenham no mínimo 500 acionistas, somente com ações ordinárias.
- Empresas de capital aberto com ações preferenciais, que possam convertê-las em ordinárias.

Os requisitos exigidos das empresas que desejam fazer parte do Novo Mercado são os já definidos para o Nível 2, e mais os seguintes:

- A companhia deve ter e emitir somente ações ordinárias, tendo todos os acionistas direito a voto.
- No caso venda do controle acionário, o comprador concederá a oferta de compra a todos os outros acionistas, dando o mesmo tratamento dado ao grupo controlador.

Para Cichella (2009, p. 23) “As empresas quando migram para os níveis: Nível 1 de Governança Corporativa, Nível 2 de Governança Corporativa e Novo Mercado, contemplam com inúmeros benefícios os investidores; solidificando o mercado acionário como alternativa de investimento no país.”

Diante do exposto, verifica-se que a adesão aos níveis diferenciados de Governança Corporativa propostos pela BOVESPA, visa atrair investidores cada vez mais, pois estabelece segurança, transparência e credibilidade nas informações contábeis e gerenciais divulgadas. Para a implantação de qualquer modelo de Governança Corporativa se faz necessário a criação de alguns Conselhos na companhia. Os conceitos e preceitos sobre este serão apresentados no item 2.6 adiante.

2.6 Conselhos e suas Especificações

Nestes tópicos serão evidenciados os Conselhos de Administração e Fiscal, e para finalizar os Comitês, com enfoque maior no Comitê de Auditoria, definidas e salientar que para ter uma governança corporativa eficaz são indispensáveis a criação destes.

2.6.1 Conselho de Administração

Para muitos o conselho de administração é o mais importante órgão da governança corporativa, é o que dá suporte à administração visando melhorar seu desempenho. (Botnholdt, 2005). Constituir um bom e sólido sistema administrativo é imprescindível para obtenção da implantação da governança corporativa, que trabalhe em virtude do alinhamento de interesses entre acionistas minoritários e majoritários. Silva (2006, p. 68) salienta que o Conselho de Administração deve ser competente para:

Definir a estratégia, eleger e destituir o *Chief Executive Officer* (CEO); aprovar, por proposta do CEO, a escolha ou a dispensa dos demais executivos; acompanhar a gestão; monitorar os riscos, a indicação e a substituição dos auditores independentes; supervisionar o relacionamento da empresa com os demais *stakeholders*.

Para Andrade e Rosseti (2007, p. 270), “no ambiente de governança corporativa, quando estruturado segundo os códigos das melhores práticas, o Conselho de Administração é o órgão guardião dos interesses dos proprietários.” Nesta linha Silva (2006, p.93) diz que: “o órgão deliberativo que representa os proprietários da empresa, com poderes para governá-la; é responsável por fazer a ponte entre os proprietários e a administração”

Silva (2006, p.68) salienta, ainda, que

a companhia deve ter um regimento interno que discipline as atividades e as responsabilidades do conselho de administração, além da composição, dos mandatos, os comitês, das normas de funcionamento, da administração dos conflitos de interesses.

Os cargos de Presidente do Conselho e Presidente da Diretoria Executiva devem ser separados. Se a mesma pessoa exercer as duas funções, torna-se difícil exprimir idéias, opiniões e diretrizes e examinar as questões sob diferentes ângulos e perspectivas. (ANDRADE; ROSSETI, 2007). Os autores complementam que a Governança Corporativa é exercida pelas decisões do Conselho de Administração, submetendo as decisões a assembléias e recebendo destas informações que interferem na companhia.

2.6.2 Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal é eleito na Assembléia Geral. O IBGC (2010), em sua cartilha sobre Governança Corporativa, conceitua o conselho fiscal como um “órgão não obrigatório que tem como objetivos fiscalizar os atos da administração, opinar sobre determinadas questões e dar informações aos sócios.” E complementa, “o conselho fiscal deve ser visto como uma ferramenta de agregação de valor para empresa, agindo como um controle independente para os sócios”.

Neste sentido, Andrade e Rosseti (2007, p. 264) expressam que o conselho é quem “garante o exercício do direito dos proprietários de fiscalizar a gestão dos negócios, os resultados apresentados pela administração e as variações patrimoniais da companhia.”

O Conselho Fiscal tem deveras funções, e sua missão conforme Silva (2006, p. 77) visa “fiscalizar os atos da administração e seus pareceres, inclusive os votos dos conselheiros fiscais sobre as demonstrações financeiras, devem ser divulgados pela companhia.” Conforme Andrade e Rosseti (2007, p. 264) destacam como as principais funções como sendo:

Fiscalizar os atos dos administradores; opinar sobre o relatório anual de administração; opinar sobre propostas da administração a serem submetidas a Assembléia Geral; denunciar aos órgãos de administração erros, fraudes ou crimes, sugerindo providências; analisar mensalmente balancetes e demonstrações financeiras do exercício social; disponibilizar a outros órgãos de auditoria e fiscalização informações relevantes; analisar e opinar sobre as recomendações das auditorias internas e externa; solicitar esclarecimentos e apuração de fatos específicos aos auditores independentes; formular questões a serem respondidas por peritos de notório conhecimento; fiscalizar a utilização adequada dos ativos da companhia; fiscalizar transações entre partes interessadas; levar ao conhecimento do Conselho de Administração de falhas relevantes que envolvam riscos para a companhia; convocar a Assembléia Geral Ordinária, se órgãos da administração a retardem, e a Assembléia Geral Extraordinária, sob a ocorrência de motivos graves ou urgente.

Com os conceitos apresentados entende-se que os conselheiros devem ter conhecimento da área de atuação da empresa, bem como experiência e independência profissional para atuarem no Conselho Fiscal.

Ainda sobre a sua composição, deve ter no mínimo três e no máximo cinco membros, e os sócios controladores se abstenham do direito de eleger a maioria dos membros, indicando e permitindo apenas que o ultimo conselheiro seja eleito pelos maiores detentores do capital social. (SILVA, 2006).

Diante do exposto, entende-se que o Conselho Fiscal é um órgão de controle e auxiliador dos sócios não administradores, com funções delegadas pelo Conselho de Administração do qual também é um fiscalizador. Entretanto, existem outros órgãos que auxiliam o Conselho de Administração, como é o caso dos Comitês, e que será abordado a seguir.

2.6.3 Comitês

Os Comitês têm vínculo com o Conselho de Administração, sendo que estes são constituídos sobre determinação do Conselho de Administração, e também tem suas funções atribuídas pelo mesmo. (ANDRADE E ROSSETI, 2007).

Segundo Stuart (apud SILVA e LEAL, 2007, p. 84), os comitês mais freqüentes criados pelos Conselhos de Administração são: “investimentos, finanças, auditoria, nomeação, executivo, estratégico, ético, meio ambiente e gestão de risco.” Os autores apontam que o IBGC, em 1998, apontava que os comitês não eram muito ativos, quadro este que vêm mudando nos tempos atuais, sendo o Comitê de Auditoria e o Comitê de Planejamento Estratégico os mais atuantes (IBGC, 2010).

Stuart (apud SILVA e LEAL, 2007, p. 84) diz ainda que as reuniões dos comitês não são muito freqüentes e que o Comitê de Auditoria ainda não é muito conhecido no Brasil e se reúne mensal ou trimestralmente.

Divergindo dos autores, para Andrade e Rosseti (2007, p. 267) é um órgão composto por auditores independentes e sua contratação, remuneração, retenção, destituição são realizados pelo Conselho de Administração. Este Comitê também é responsável pela Auditoria Interna, avaliando seu desempenho. Os autores apontam que o Comitê de Auditoria é um órgão que oferece suporte ao Conselho de Administração, portanto deve ter:

Amplo conhecimento dos negócios da companhia; familiaridade com normas contábeis. De elaboração de relatórios financeiros e de auditoria; experiência em sistemas de gerenciamento de riscos; independência, transparência e franqueza; pró-atividade na comunicação ao Conselho de Administração de preocupações sobre decisões de risco.

Pelos conceitos apresentados pelos autores, verifica-se que os Comitês são ferramentas importantes no gerenciamento e apoio ao Conselho

de Administração, e que se sua aplicação for efetiva pode contribuir ainda mais para o crescimento da companhia.

2.6.4 Regulamentação do Mercado de Capitais Brasileiro

O mercado brasileiro de valores mobiliários é regulado pela CVM, que tem autoridade para supervisionar e editar normas gerais disciplinares de administração das bolsas de valores e das instituições financeiras registradas junto à CVM, integrantes do mercado brasileiro de valores mobiliários, bem como pelo CMN e pelo BACEN, que têm, entre outros, poderes para autorizar a constituição e o funcionamento de corretoras de valores e para regular investimentos estrangeiros e operações de câmbio.

O mercado brasileiro de valores mobiliários é regulado pela Lei do Mercado de Valores Mobiliários, bem como pela Lei das Sociedades por Ações e pela regulamentação expedida pela CVM, pelo CMN e pelo BACEN. Essas leis e regulamentos, entre outras coisas, determinam as exigências de divulgação de informações, restrições à negociação de ações mediante utilização de informação privilegiada e manipulação de preço e a proteção de acionistas minoritários. No entanto, o mercado brasileiro de valores mobiliários não apresenta o elevado nível de regulamentação e supervisão dos mercados de valores mobiliários norte-americanos.

De acordo com a Lei das Sociedades por Ações, a sociedade anônima classifica-se em aberta, se os valores mobiliários de sua emissão são admitidos à negociação no mercado de valores mobiliários brasileiro ou, fechada, se não há a negociação pública dos seus valores mobiliários no mercado de valores mobiliários brasileiro. Todas as companhias abertas devem ser registradas na CVM e estão sujeitas às exigências regulatórias e de divulgação de informações.

Uma companhia registrada na CVM pode negociar seus valores mobiliários na Bovespa ou no mercado de balcão brasileiro. É necessário requerer o registro à Bovespa e à CVM para que uma companhia tenha suas

ações listadas na Bovespa. As ações das companhias listadas na Bovespa não podem ser negociadas simultaneamente no mercado de balcão brasileiro. As ações de uma companhia listada na Bovespa também podem ser negociadas em operações privadas, observadas diversas limitações.

O mercado de balcão brasileiro, organizado ou não, consiste em negociações entre os investidores, por intermédio de instituição financeira autorizada a operar no mercado de capitais brasileiro, registrada junto à CVM. Não se faz necessário nenhum requerimento especial, além do registro junto à CVM, para se negociar valores mobiliários de companhia aberta no mercado de balcão não-organizado. A CVM exige que os respectivos intermediários entreguem aviso acerca de todas as negociações realizadas no mercado de balcão brasileiro.

A negociação de valores mobiliários na Bovespa poderá ser interrompida mediante solicitação de companhia emissora antes da publicação de fato relevante. A negociação também poderá ser suspensa por iniciativa da Bovespa ou da CVM, com base em ou devido a, entre outros motivos, indícios de que a companhia tenha fornecido informações inadequadas com relação a um fato relevante ou tenha fornecido respostas inadequadas a questionamentos feitos pela CVM ou pela Bovespa.

No próximo capítulo faz-se a descrição e análise dos dados coletados junto às principais empresas catarinenses, que adotaram no Nível Novo Mercado as melhores práticas de Governança Corporativa.

3. PRINCIPAIS EMPRESAS CATARINENSES ADERINTES AS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NO NÍVEL NOVO MERCADO

A estrutura desse capítulo reúne as informações obtidas na coleta de dados e a análise dos dados levantados. No estado de Santa Catarina, existem diversas empresas que praticam a Governança Corporativa, porém foram escolhidas algumas das principais do pela sua maior representatividade e reconhecimento, e que aderiram ao modelo de Novo Mercado da BOVESPA.

Neste tópico serão apresentadas as principais empresas catarinenses que aderiram as boas práticas de Governança Corporativa, bem como informações sobre suas histórias, compromissos e valores com a sociedade e principalmente com seus investidores.

3.1 Centrais Elétricas de Santa Catarina – CELESC

3.1.1 Histórico

A Centrais Elétricas de Santa Catarina – Celesc, foi criada em dezembro de 1955 pelo decreto estadual nº 22, assinado pelo governador Irineu Bornhausen. Preocupado em oferecer condições infra-estruturais aos investimentos, o governo do estado decide, então, pela criação da estatal.

Como resultado imediato, o início das operações da Celesc viabilizou a entrada de Santa Catarina no Sistema Elétrico Interligado Sul-Sudeste, medida que garantiu o fornecimento de eletricidade adequado ao parque industrial catarinense.

A princípio, a Celesc funcionou mais como um órgão de planejamento do sistema elétrico estadual. Depois, assumiu o papel de holding até começar a incorporar, gradativamente, o patrimônio das velhas empresas regionais. Foi assim que começou seu ciclo de expansão, sendo que a região

sul, já na década de 70, foi a última a ser atendida. Lá, ainda se concentra o maior número de cooperativas de eletrificação em Santa Catarina.

O primeiro grupo de empresas tornadas subsidiárias foi formado pela Empresa Sul Brasileira de Eletricidade S.A. – Empresul, com base em Joinville, pela Força e Luz Videira S.A., pela Companhia Oeste de Eletricidade, de Concórdia, pela Companhia Serrana de Eletricidade, de Lages, pela Companhia Pery de Eletricidade, com base em Curitiba, e pela Empresa Força e Luz Santa Catarina S.A., com atuação no Vale do Itajaí e sede em Blumenau.

A consolidação técnica da Celesc e o delineamento definitivo do sistema elétrico estadual ocorreram a partir de 1965, com a construção da Linha de Transmissão Tubarão – Lages – Joaçaba – São Miguel d'Oeste. Gradativamente, a Celesc cobriu todo o estado e tornou-se a estatal catarinense mais importante.

3.1.2 Modelo de Gestão, Práticas e Organogramas

Com ações baseadas nos princípios da profissionalização, governança corporativa, transparência da informação, extensão de direitos aos sócios minoritários e blindagem política às decisões empresariais, a Celesc busca constante aprimoramento da eficiência operacional e dos resultados financeiros, assim como a satisfação do público interno, provando aos potenciais investidores que, apesar do controle estatal, a Celesc é gerida com clara orientação para o mercado.

O sistema de liderança da Celesc, composto pela Estrutura Formal e Informal, gerencia seguindo diretrizes básicas de gestão participativa, com foco em resultados eficientes, transparência em todas as etapas de definição e avaliação das metas que compõem os Contratos de Gestão e de Resultados e Planejamento Estratégico vinculado aos mesmos contratos.

A Estrutura Formal contempla os Conselhos de Administração e Fiscal, os Comitês de Assessoramento, a Diretoria Executiva e o Conselho de

Consumidores. A Estrutura Informal é composta pelo Comitê Gestor, pelas Comissões de Gestão e Resultados e pelos Grupos de Trabalho.

3.1.3 Gestão Estratégica

Desde 2004, após a implementação de uma série de mudanças estruturais e estatutárias, a Celesc vem praticando com sucesso um inovador modelo de gestão, baseado em Contratos de Gestão e Resultados e Planejamento Participativo.

O modelo objetiva harmonizar os interesses dos órgãos reguladores, acionistas, clientes, fornecedores, empregados e da sociedade. É explicitado e mensurado por meio da aferição dos indicadores de desempenho consignados no Contrato de Gestão, assinado entre o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva da Empresa. O procedimento é desdobrado para os Departamentos da Administração Central e Agências Regionais que assinam, com a Diretoria Executiva, os Contratos de Resultados.

3.1.4 Missão, Visão e Valores

A CELESC tem como missão: "Atuar de forma rentável no mercado de energia, serviços e segmentos de infra-estrutura afins, promovendo a satisfação de clientes, acionistas e empregados, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da sociedade". E visão: "Ser a melhor empresa nos seus negócios, reconhecida por seus resultados, mantendo-se pública e competitiva". E seus valores são:

- Satisfação dos clientes, acionistas, empregados e fornecedores;
- Confiabilidade junto a todos os públicos com os quais a Empresa se relaciona;
- Qualidade dos processos e resultados;

- Ética, transparência e profissionalismo;
- Responsabilidade social e ambiental;
- Segurança e qualidade de vida.

A Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. – Celesc opera no mercado de energia elétrica desde 1955, com concessões nas atividades de geração, transmissão e distribuição. É controladora de duas subsidiárias integrais, concessionárias dos serviços de geração e distribuição de energia: a Celesc Geração S.A. e a Celesc Distribuição S.A., além de deter controle acionário de uma concessionária de serviços de distribuição de gás natural: a Companhia de Gás de Santa Catarina - SCGÁS. Também possui participações societárias minoritárias em atividades afins.

Com presença consolidada entre as melhores do Setor Elétrico do País, a Celesc possui o mérito de ter a qualidade dos seus serviços reconhecida em nível nacional e internacional. A Celesc é a segunda maior arrecadadora de ICMS de Santa Catarina (a primeira é a Petrobras) e a 6ª maior prestadora de serviço público de distribuição de energia elétrica do Brasil.

3.2 WEG SA – WEG

3.2.1 Histórico

O caminho de sucesso empresarial de Werner Ricardo Voigt, Eggon João da Silva e Geraldo Werninghaus começou em 16 de setembro de 1961, quando os três fundaram a Eletromotores Jaraguá. Anos mais tarde, a empresa criada por um electricista, um administrador e um mecânico viria a ganhar uma nova razão social, a Eletromotores WEG SA. O nome é a feliz junção das iniciais dos três fundadores.

A trajetória da empresa ao longo destes anos é marcada pelo êxito. Maior fabricante latino americana de motores elétricos e uma das maiores do mundo, a WEG atua nas áreas de comando e proteção, variação de velocidade, automação de processos industriais, geração e distribuição de energia e tintas e vernizes industriais.

A produção se concentra em 8 parques fabris localizados no Brasil (Guaramirim, Blumenau, São Bernardo, Manaus, Gravataí, Hortolândia e dois em Jaraguá do Sul, sede da empresa), três na Argentina, dois no México, um na China e Portugal.

Produzindo inicialmente motores elétricos, a WEG começou a ampliar suas atividades a partir da década de 80, com a produção de componentes eletroeletrônicos, produtos para automação industrial, transformadores de força e distribuição, tintas líquidas e em pó e vernizes eletroisolantes. Cada vez mais a empresa está se consolidando não só como fabricante de motores, mas como fornecedor de sistemas elétricos industriais completos.

3.2.2 Valores

Companhia Humana: Valorizamos cada contribuição individual para o nosso sucesso, e motivamos as pessoas através da integridade, ética e apoio constante para o desenvolvimento pessoal.

Trabalho em equipe: Trabalhando em equipe, reunimos o melhor do conhecimento, inteligência e habilidade para aprimorar constantemente o trabalho e beneficiar nossos clientes.

- **Eficiência:** Todo dia trabalhamos para tornar as coisas melhores. Todos os produtos, processos e desenvolvimentos são guiados pelo aumento na eficiência.
- **Flexibilidade:** Sempre iremos desenvolver novas maneiras eficientes de responder a situações de mudança e atender às necessidades dos clientes.

- Inovação: Novas idéias e tecnologias garantem a existência da companhia. É por isso que encorajamos e apoiamos um clima de pensar além do hoje.
- Liderança: Ser referência no relacionamento com clientes.

A WEG S.A. sempre se caracterizou pela adoção de práticas diferenciadas de Governança Corporativa. Esta atitude reflete o exemplo estabelecido pelos fundadores da Companhia de grande respeito pelos parceiros que foram se juntando à sociedade ao longo do tempo. Temos o compromisso de continuar atuando dentro dos mesmos princípios de transparência, equidade e prestação de contas aos Acionistas.

Aderiu, em 2007, ao Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo e assumimos compromissos adicionais quanto às práticas de governança corporativa em relação ao que é exigido pela legislação.

3.3 CREMER S.A.

3.3.1 Histórico

A história da Cremer remonta a 1935, quando um grupo de empresários e médicos de Blumenau se uniu a Werner Siegfried Cremer, um imigrante alemão que fabricava produtos hospitalares em Porto Alegre, Estado do Rio Grande do Sul, para fundar a sua Companhia. Inicialmente, a Companhia fabricava produtos têxteis, incluindo ataduras, gazes, fraldas de pano e ataduras gessadas.

Em 1970, a Cremer começou a produzir esparadrapos. Em 1974, a Companhia iniciou a produção de capas e carretéis plásticos para seus produtos adesivos hospitalares, por meio de sua subsidiária Plásticos Cremer. Posteriormente, a Plásticos Cremer diversificou sua atuação e passou a

produzir e comercializar componentes plásticos para a indústria têxtil e eletroeletrônica. Em 1980, a Cremer lançou a linha de adesivos industriais, passando a produzir e comercializar fitas adesivas para os segmentos calçadista e automobilístico. Em 1994, a Companhia inaugurou a atual planta industrial dedicada à fabricação de adesivos.

Em função de uma inadequada estrutura de capital, a Cremer passou por dificuldades financeiras na década de 90. Em 1997, a Companhia passou por um processo de reestruturação administrativa e operacional para equacionar seu problema financeiro. Como parte deste processo, seu negócio de fraldas descartáveis e produtos para bebês foi vendido para a Mabesa. Foram tomadas várias medidas, que resultaram em uma melhoria expressiva de sua competitividade e rentabilidade operacional. Entre elas, em 2000, a Cremer decidiu alterar o seu modelo de comercialização e passou a se relacionar diretamente com seus clientes por meio de seu call center, reduzindo significativamente sua dependência de distribuidores. Em 2002, a Companhia passou a operar centros de distribuição estrategicamente posicionados no território nacional e que fazem parte de seu atual modelo de negócio integrado, juntamente com suas fábricas e com um call center com tecnologia de ponta.

Em abril de 2004, a CremerPar, sua controladora direta na ocasião, lançou uma oferta pública de aquisição de ações (OPA) que resultou no fechamento de capital e cancelamento do seu registro de companhia aberta. A MLGPE, fundo de private equity da Merrill Lynch, adquiriu indiretamente 81% do seu capital social e injetou novo capital na empresa. Com os recursos, foram pagos os acionistas minoritários da OPA e o balanço da empresa foi saneado. Uma nova diretoria foi trazida para fortalecer a gestão da empresa e completar sua reestruturação, com o objetivo de transformá-la no maior distribuidor de produtos descartáveis para a saúde no Brasil.

Em dezembro de 2004 ocorreu a fusão com a CremerPar o que permitiu à Companhia usufruir do benefício fiscal relativo ao ágio gerado durante a mudança de controle. A partir dessa data a Cremer passou a ser controlada diretamente pela Cremer Holdings.

Em maio de 2009 a Cremer iniciou um processo de mudança importante na diretoria executiva e liderança da Companhia. Entre os objetivos dessa mudança destaca-se a ênfase na marca Cremer, busca pela liderança no fornecimento de produtos para cuidados com a saúde e racionalização do portfólio de produtos.

3.3.2 Perfil Corporativo

A Cremer S.A. (“Cremer” ou “Companhia”), fundada em 1935, é uma das fornecedoras líderes de produtos para cuidados com a saúde nas áreas de primeiros socorros, cirurgia, tratamento e higiene. A sólida posição da Companhia no mercado de produtos têxteis e adesivos para a saúde resulta da combinação de produtos de qualidade superior com uma marca reconhecida, bem como de seu canal de vendas diretas, suportado por um call center com tecnologia de ponta, e por sua cobertura nacional de distribuição, os quais, a Cremer acredita, lhe coloca em uma posição única em seu setor.

O moderno call center da Cremer e seus 10 centros de distribuição (sendo 9 dedicados para o setor de saúde e 1 dedicado a adesivos industriais) estrategicamente localizados em todas as regiões do País lhe permitiu servir a aproximadamente 57.000 clientes em 2009, oferecendo cerca de 2.000 produtos. A marca “Cremer” está entre as mais fortes, mais reconhecidas e mais respeitadas do setor no Brasil. A Companhia também produz e vende adesivos e plásticos industriais de alta qualidade para utilização nas indústrias calçadista, têxtil e eletro-eletrônica, entre outras.

O setor de produtos descartáveis para a saúde no Brasil é altamente fragmentado. Há aproximadamente 6.400 hospitais e 55.000 drogarias e farmácias e aproximadamente 210.000 odontologistas em todo o País, que são atendidos por aproximadamente 1.500 distribuidores de produtos descartáveis para a saúde, os quais são, em sua maioria, empresas familiares, de pequeno porte e com atuação regional. Tais distribuidores adquirem seus produtos de fabricantes de produtos descartáveis para a saúde. Esses fabricantes, por sua

vez, em geral, também são pequenos, concentram sua produção em poucas linhas de produtos e dependem fortemente de distribuidores e representantes de vendas para comercializar seus produtos.

A Cremer acredita que o mercado nacional de produtos descartáveis para a saúde crescerá em função do aumento e envelhecimento da população, dos crescentes gastos com saúde e de uma maior penetração dos planos de saúde. Como o maior e um dos únicos fornecedores de produtos descartáveis para a saúde com cobertura nacional, a Companhia acredita estar bem posicionada para se beneficiar do crescimento esperado e se tornar o fornecedor preferencial para clientes e consumidores. Além disso, a Cremer também acredita que os setores altamente fragmentados de manufatura e de distribuição de produtos descartáveis para a saúde podem vir a se consolidar, sendo que, nesse caso, a sua escala e posição competitiva permitirão que ela seja beneficiada por essa tendência setorial.

A grande competitividade da Companhia é resultado de seu modelo de negócio integrado, que combina sua produção com um call center com gestão e tecnologia de ponta e centros de distribuição estrategicamente posicionados no território nacional. A produção da Cremer Ihe proporciona a escala necessária para manter uma rede de distribuição com capacidade nacional para distribuir produtos próprios e de terceiros. Essa estrutura Ihe permite atender uma ampla e diversificada base de clientes, formada por hospitais, farmácias, laboratórios, bem como por clínicas odontológicas e veterinárias. O call center da Companhia é um eficiente canal de vendas diretas que conta com mais de 300 operadores que fazem e atendem, respectivamente, mais de 7.800 e 2.700 ligações telefônicas por dia, e processam aproximadamente 1.200 pedidos diariamente.

3.3.3 Vantagens Competitivas

A Cremer possui as seguintes vantagens competitivas:

- Sólida posição de mercado com escala e cobertura nacional.
- Negócio integrado baseado em sistemas de informações de ponta.
- Base de clientes ampla e diversificada.
- Reputação e reconhecimento de marca.
- Equipe altamente motivada e experiente.
- Forte geração de fluxo de caixa.

O objetivo da Cremer é maximizar valor para os seus acionistas, ampliando sua participação de mercado e tornando-se o fornecedor preferencial de produtos para cuidados com a saúde nas áreas de primeiros socorros, cirurgia, tratamento e higiene em um mercado em crescimento. A Companhia pretende alcançar tal objetivo perseguindo as seguintes estratégias principais:

- Aproveitar sua estrutura de produção, vendas e distribuição.
- Expandir sua atuação em segmentos onde tem menor participação.
- Lucrar com a sua marca “Cremer”.
- Acelerar seu crescimento por meio de aquisições seletivas.

3.3.4 Práticas de Governança Corporativa e Novo Mercado

Em 2000, a Bovespa introduziu três segmentos especiais para listagem, conhecidos como Níveis 1 e 2 de Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa e Novo Mercado. O objetivo foi criar um mercado secundário para valores mobiliários emitidos por companhias abertas

brasileiras que sigam melhores práticas de governança corporativa. Os segmentos de listagem são destinados à negociação de ações emitidas por companhias que se comprometam voluntariamente a cumprir práticas de boa governança corporativa e maiores exigências de divulgação de informações em relação àquelas já impostas pela legislação brasileira. Em geral, tais regras ampliam os direitos dos acionistas e melhoram a qualidade da informação fornecida aos acionistas.

As regras do Novo Mercado exigem, além das obrigações impostas pela legislação brasileira em vigor, o atendimento aos seguintes requisitos, entre outros:

- emitir somente ações ordinárias;
- conceder a todos os acionistas o direito de venda conjunta (“tag along”), em caso de alienação do controle acionário da Companhia, devendo o adquirente do controle realizar oferta pública de aquisição das ações aos demais acionistas, oferecendo para cada ação o mesmo preço pago por ação do bloco controlador;
- assegurar que as ações da Cremer, representativas de, no mínimo, 25% do capital total, estejam em circulação;
- adotar procedimentos de oferta que favoreçam a dispersão acionária;
- cumprir padrões mínimos de divulgação trimestral de informações;
- seguir políticas mais rígidas de divulgação com relação às negociações realizadas pelos acionistas controladores da Companhia, conselheiros e diretores envolvendo valores mobiliários de sua emissão;

- submeter quaisquer acordos de acionistas e programas de opção de compra de ações existentes à Bovespa;
- disponibilizar aos acionistas um calendário de eventos societários;
- limitar a um ano o mandato de todos os membros do Conselho de Administração da Cremer, composto de no mínimo cinco membros;
- elaborar, a partir do segundo exercício social encerrado após a admissão no Novo Mercado, demonstrações financeiras anuais, inclusive demonstrações de fluxo de caixa, em idioma inglês, de acordo com normas contábeis internacionais, tais como o U.S. GAAP ou o IFRS;
- adotar exclusivamente as normas do regulamento de arbitragem da Bovespa, pelas quais a Bovespa, a companhia, o acionista controlador, os administradores, e os membros do Conselho Fiscal da Companhia, se instalado, comprometem-se a resolver toda e qualquer disputa ou controvérsia relacionada ao regulamento de listagem por meio de arbitragem;
- realizar, pelo menos uma vez ao ano, reunião pública com analistas e quaisquer outros interessados, para divulgar informações quanto à sua respectiva situação econômico-financeira, projetos e perspectivas; e
- em caso de saída do Novo Mercado, para que as ações sejam negociadas fora do Novo Mercado, o acionista controlador deve fazer oferta pública de aquisição das ações em circulação, pelo valor

econômico apurado mediante laudo de avaliação elaborado por empresa especializada e independente.

- Direitos das ações ordinárias da Cremer.

As ações da Cremer garantem aos seus titulares os seguintes direitos:

- direito de voto nas Assembléias Gerais da Companhia;
- direito ao dividendo mínimo obrigatório, em cada exercício social, equivalente a 35% do lucro líquido ajustado nos termos do artigo 202 da Lei das Sociedades por Ações;
- em caso de alienação, direta ou indireta, a título oneroso do controle da Companhia, tanto por meio de uma única operação, como por meio de operações sucessivas, direito de alienação de suas ações nas mesmas condições asseguradas aos Acionistas Controladores alienantes (tag along com 100,0% do preço);
- em caso de cancelamento do registro de companhia aberta ou de cancelamento de listagem no Novo Mercado da Bovespa, direito de alienação de suas ações em oferta pública a ser lançada pelos Acionistas Controladores, pelo seu respectivo valor econômico apurado mediante elaboração de laudo de avaliação por empresa especializada e independente, com experiência comprovada e escolhida pela assembléia de Acionistas titulares de ações em circulação a partir de lista tríplice apresentada pelo Conselho de Administração, sendo que os custos de elaboração do referido laudo deverão ser integralmente suportados pelos Acionistas Controladores;
- todos os demais direitos assegurados às Ações, nos termos previstos no Regulamento do Novo Mercado da Bovespa, no Estatuto Social da Cremer e na Lei das Sociedades por Ações.

3.4 CIA HERING

3.4.1 Histórico

Recém-chegados da Alemanha, os irmãos Hermann e Bruno Hering fundaram a empresa em Blumenau. HERING, em alemão, significa "arenque", um tipo de peixe parecido com a sardinha. Os dois peixinhos representam os irmãos Bruno e Hermann Hering. Iniciam a produção de camisetas de malha de algodão. Assim nasce a indústria Têxtil Companhia HERING numa casa na atual rua XV de novembro.

A seguir uma síntese do nos e da evolução mundial e da CIA Hering:

- 1882: A qualidade das camisetas costuradas por Johanna e Nanny - filhas de Hermann - vale a HERING medalha de prata numa exposição do Rio Grande do Sul.
- 1892: Mudança da rua XV de Novembro para o bairro Bom Retiro, onde conta com mais espaço e com força motriz hidráulica.
- 1905: Aquisição de uma área adjacente à fábrica para a preservação ambiental.
- 1910: Em decorrência do progresso, a empresa importa um equipamento para fiação que chega pouco antes de haver rompido a 1ª Guerra Mundial.
- 1914: Além da fiação com 2.600 fusos, a Hering possuía 10 espuladeiras, 90 teares e 100 máquinas de costura.
- 1915: Neste ano, a Hering passa a receber energia elétrica.
- 1929: Transforma-se em sociedade anônima, com a razão social Cia.Hering.
- 1945: A 2ª Guerra e a Guerra Fria Nas ondas do Rádio e da TV: uma janela para o mundo. Era Nuclear: uma bomba cruel: atômica. Computador: veloz revolução social e econômica. Guerra Fria. A

camiseta torna-se o símbolo de uma nova geração de consumidores. Militares no poder, um filósofo alemão, velhinho... e mais os Beatles, Dylan, Hendrix, Guerrilheiros, "Hippies".

- 1964: Início das exportações da Hering - primeira empresa têxtil brasileira a exportar seus produtos.
- 1967: A empresa vivência a fase de grande impulso expansivo, iniciando um programa de reorganização, modernização e ampliação de todo o parque fabril industrial, tornando-se a maior malharia da América Latina.
- 1970: A Cia.Hering inicia a produção da marca PUC roupas alegres e coloridas para o público infantil. Roberto Carlos é o "Rei" da Jovem Guarda. O marketing aposta no novo mercado: a juventude. Camiseta, a grande aliada dos movimentos sociais. O país se veste de verde e amarelo e vai às ruas em um só grito: "Diretas Já!".
- 1980: Comemoração do Centenário da empresa.
- 1981: A estrutura da empresa atinge a capacidade máxima, produzindo 1 milhão de dúzias/mês, contando com mais de 20.000 colaboradores.
- 1983: A Hering está, mais do que nunca, em grande evidência na mídia, tornando-se uma das marcas mais consagradas do país.
- 1994: A Cia.Hering implanta o SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor). Início de um ciclo de mudanças que introduz um novo posicionamento estratégico: as Franquias.
- 1995: A Hering foi a primeira parceira no Brasil do IBCC - Instituto Brasileiro de Controle do Câncer, na campanha "O câncer de Mama no Alvo da Moda".
- 1997: Alcança o número de 5 bilhões de camisetas fabricadas e distribuídas ao mercado, o que representa, em média, 30 camisetas para cada brasileiro.
- 1998: Cia.Hering ganha mais uma marca: dzarm.

- 2002: Consolidação do conceito de marca de vestuário, com produtos cada vez mais focados nas últimas tendências da moda. Recebe o prêmio em New York do CFDA - Council of Fashion Designers of América - pelo sucesso de arrecadação da campanha "O Câncer de Mama no Alvo da Moda", ultrapassando o número de 5 milhões de camisetas vendidas e contribuindo para o tratamento de mais de 800 mil mulheres gratuitamente.
- 2004: Projeto de expansão - Compact Beach e Cartão Hering Store.
- 2007: A Cia. Hering ingressa no Novo Mercado da BOVESPA e passa a integrar a carteira do Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada (IGC).

3.4.2 Perfil Corporativo

Com uma história de mais de 129 anos, a Cia. Hering é uma das maiores empresas de varejo e design de vestuário do Brasil. A Companhia atua no varejo sob três marcas: "Hering", "PUC" e "dzarm". A marca "Hering", a principal marca da empresa, responsável por 80,3% da receita bruta de vendas no 3T09, é reconhecida por 88% dos consumidores brasileiros, segundo Pesquisa Synovate. A marca "PUC", reconhecida como marca de alta qualidade de vestuário infantil para ocasiões especiais, é a 4ª maior marca na Classe A, em termos de receita bruta, segundo a Pesquisa Synovate. Por sua vez, a marca "dzarm." é uma marca voltada ao público jovem, com atitude de vestir e em sintonia com as tendências mundiais da moda.

3.4.3 Missão e Valores

A missão da Cia Hering é: “ Ser a maior e melhor empresa de vestuário em produtos básicos e básico-moda.”

Os valores são:

- Encantar os nossos clientes e consumidores através do fornecimento de excelentes produtos, entregues pontualmente e com preço justo, de acordo com nossa política de qualidade total.
- Motivar os acionistas a investirem em nossa empresa através da obtenção de excelentes resultados de forma contínua, segura e transparente.
- Praticar a austeridade com nossos custos através de um excelente controle sobre os gastos e sobre o rápido retorno dos investimentos.
- Obter a melhor consideração de nossos fornecedores através de uma relação de parceria, focada no desenvolvimento e progresso recíprocos.
- Respeitar o meio ambiente através da realização das atividades fabris, com emprego de proteção adequada, evitando que quaisquer agentes agressores afetem o ecossistema.
- Respeitar as instituições através de uma postura ética-moral de respeito às instituições e de cumprimento às leis, sempre sob a visão mais ampla da justiça.
- Motivar e comprometer nosso pessoal associado através do trabalho em equipe, da remuneração participativa, do ambiente de trabalho saudável e desafiador e, principalmente, da comunicação aberta.

3.4.4 Estratégia de Negócio

A estratégia de crescimento para os próximos anos prioriza o foco na força da marca “Hering”, principal vetor de crescimento da Companhia, e a estrutura de varejo, com o objetivo de levar a empresa a um nível de participação de mercado nacional mais próximo à participação atual da Companhia no Estado de São Paulo. As principais diretrizes da estratégia podem ser sumarizadas nos seguintes pontos:

- Reposicionar a marca “Hering” como moda acessível;
- Aumentar a oferta de crédito na Rede Hering Store;
- Expandir e fortalecer a Rede Hering Store;
- Aumentar o número de lojas próprias;
- Incrementar as vendas no Varejo Multimarcas;

3.4.5 Governança Corporativa - Visão Geral

Governança Corporativa é "o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal". As boas práticas de Governança Corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade. Os princípios básicos que norteiam esta prática são: (i) transparência; (ii) equidade; (iii) prestação de contas (accountability); e (iv) responsabilidade corporativa.

Em 16 de maio de 2007, a Cia. Hering ingressou no Novo Mercado da BOVESPA e passou a integrar a carteira do Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada (IGC). A Cia. Hering está comprometida a atingir e manter altos padrões de governança corporativa, e seu Estatuto

Social contém todas as cláusulas mínimas exigidas pelo Regulamento do Novo Mercado da BOVESPA.

O Novo Mercado é um segmento de listagem da BOVESPA destinado à negociação de ações emitidas por empresas que se comprometem, voluntariamente, com a adoção das práticas de governança corporativa e divulgação de informações adicionais em relação ao que é exigido pela legislação. As regras do Novo Mercado exigem, além das obrigações impostas pela legislação brasileira em vigor, o atendimento aos seguintes requisitos, entre outros:

- emitir apenas ações ordinárias;
- manter, no mínimo, 25,0% de ações do capital da Companhia em circulação;
- conceder a todos os acionistas o direito de venda conjunta (tag along), em caso de alienação do controle acionário da Companhia, oferecendo para cada ação as mesmas condições e o mesmo preço pago por ação do bloco controlador;
- adotar procedimentos de oferta que favoreçam a dispersão acionária;
- disponibilizar aos acionistas um calendário de eventos societários;
- limitar a, no máximo, dois anos o mandato de todos os membros do conselho de administração, composto de no mínimo cinco membros, sendo que no mínimo 20% deles deverão ser independentes;
- detalhar e incluir informações adicionais nas informações trimestrais;
- seguir políticas mais rígidas de divulgação com relação às negociações realizadas pelos acionistas controladores, conselheiros e diretores;
- elaborar, a partir do segundo exercício social encerrado após a admissão no Novo Mercado, demonstrações financeiras anuais e

trimestrais, inclusive demonstrações de fluxo de caixa, em idioma inglês, de acordo com normas contábeis internacionais, tais como o U.S. GAAP ou o IFRS;

- realizar, pelo menos uma vez ao ano, reunião pública com analistas e quaisquer outros interessados, para divulgar informações quanto à sua respectiva situação econômico-financeira, projetos e perspectivas;
- em caso de saída do Novo Mercado, para que as ações sejam negociadas fora do Novo Mercado, o acionista controlador deve fazer oferta pública de aquisição das ações em circulação, no mínimo pelo valor econômico apurado mediante laudo de avaliação elaborado por empresa especializada e independente;
- adotar exclusivamente as normas do regulamento da Câmara de Arbitragem do Mercado, pelas quais a BOVESPA, a companhia, os acionistas, os administradores, e os membros do Conselho Fiscal da companhia, se instalado, comprometem-se a resolver toda e qualquer disputa ou controvérsia relacionada ao regulamento de listagem por meio de arbitragem.

3.5 Companhia Tractebel Energia

3.5.1 Histórico

Uma das líderes mundiais em energia, a GDF SUEZ atua em toda a cadeia de valores da energia, em eletricidade e gás natural, tanto na exploração e produção quanto no transporte, distribuição e comercialização. Ela desenvolve seus negócios por meio de um modelo de crescimento com responsabilidade que considera os desafios de atendimento às necessidades energéticas, combate às mudanças climáticas e otimização do uso dos recursos naturais.

A GDF SUEZ conta com fontes de suprimento diversificadas e geração flexível e altamente eficiente de energia, com o intuito de proporcionar soluções energéticas inovadoras a pessoas, cidades e empresas. O Grupo possui 200.000 funcionários em todo o mundo e obteve receitas de EUR\$ 83,1 bilhões em 2008. As ações da GDF SUEZ são negociadas nas bolsas de valores de Bruxelas, Luxemburgo e Paris, e fazem parte dos principais índices internacionais: CAC 40, BEL 20, DJ Stoxx 50, DJ Euro Stoxx 50, Euronext 100, FTSE Eurotop 100, MSCI Europe e ASPI Eurozone. A GDF SUEZ é signatária do Pacto Global desde seu lançamento pelo Secretário Geral das Nações Unidas, Kofi Annan, em 2000.

3.5.2 Perfil corporativo

Tractebel Energia A Tractebel Energia, com sede na cidade de Florianópolis, Estado de Santa Catarina, responsável por cerca de 7% da capacidade do Sistema Integrado Nacional (SIN), é a líder em geração privada de energia elétrica no Brasil. Seu parque gerador, com 21 usinas hidrelétricas, termelétricas e complementares nos Estados do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás, Tocantins, Piauí, Ceará, Minas Gerais e São Paulo tem capacidade instalada de 6.469 MW.

Pertencente ao Grupo franco-belga GDF SUEZ, a Tractebel Energia conta com aproximadamente 1000 empregados no país e tem como maiores clientes as concessionárias de distribuição de energia e indústrias - além de prestar serviços associados, como a implantação de instalações de cogeração, operação e manutenção de equipamentos de produção de energia e monitoramento da qualidade da energia.

3.5.3 Missão, Visão e Valores

A missão da Tractebel é: “Ser, de modo sustentável, a melhor empresa de energia do Brasil.” E sua visão: “Gerar energia para a vida.” E tem como Valores:

- **Profissionalismo:** Todo trabalho deve ser realizado dentro das melhores técnicas para prestar aos clientes um bom serviço. Na Tractebel Energia, o profissionalismo é uma exigência de competências, habilidades, rigor, paixão por uma profissão, e de um trabalho bem realizado e comprometido com a Companhia.
- **Cooperação:** Atuamos com mais eficácia se nos associamos a outros em nossa evolução. Para a Tractebel Energia, a cooperação é uma filosofia e uma linha de conduta, e representa um compromisso a longo prazo. É a lealdade e o cumprimento das promessas e, igualmente, a transparência e a confiança em todos os parceiros da Companhia.
- **Espírito de Equipe:** O espírito de equipe é antes de tudo ajuda mútua. É intercâmbio de experiência e o compartilhamento de conhecimentos. É a capacidade de mudar e de se adaptar às mudanças, de se abrir aos outros e de ser multicultural. Espírito de equipe é também ter imaginação, é privilegiar o coletivo frente a interesses individuais. É uma filosofia de gestão na qual todos saem ganhando.
- **Criação de Valor:** É nossa obrigação buscar a criação de valor para incrementar a rentabilidade e a solidez financeira da Companhia, garantindo sua autonomia e perenidade. Criar mais valor é uma luta de todo instante, e a rentabilidade deve ser parte integral de nossa cultura.
- **Respeito ao Meio Ambiente:** A Tractebel Energia deve contribuir para melhorar de forma sustentada a qualidade de vida, preservando

o nosso meio ambiente. O respeito pelo meio ambiente está no centro de nossa estratégia e de nossa filosofia.

- **Ética:** A ética é um valor que permeia todos os outros cinco valores e lhes dá vida. Deve guiar nosso comportamento diário e assim constituir-se como uma garantia de êxito e de perenidade da Tractebel Energia e do grupo do qual faz parte. É um compromisso assumido com nossos clientes, acionistas e sobretudo diante de nós mesmos. O Código de Ética da Companhia é a expressão natural destes valores.

3.5.4 Vantagens Competitivas

Potencial de crescimento: desde 1998, a Companhia expandiu sua Capacidade Instalada em 64%. Novos projetos já iniciados demonstram o compromisso do grupo em dar prosseguimento a essa expansão.

Perfil de contratação adequado: nível balanceado de contratação entre Distribuidoras, o que proporciona estabilidade de geração de caixa no longo prazo, e Clientes Livres, o que permite flexibilidade das condições comerciais. A disponibilidade de energia da Companhia, formada pela Energia Assegurada e compras realizadas para revenda, está quase totalmente contratada até 2010, a preços competitivos.

Pioneirismo no fornecimento em larga escala a Clientes Livres: seu pioneirismo na obtenção de Clientes Livres e no desenvolvimento de políticas de fidelização dos mesmos fez com que a Companhia adquirisse a experiência necessária para o gerenciamento dos contratos, o que lhe proporciona maior eficiência na gestão de clientes.

Evolução contínua dos principais indicadores financeiros: Nos últimos três anos a Tractebel Energia mostrou crescimento médio consistente na receita líquida (15,4% a. a.), EBITDA (13,2% a. a.) e lucro líquido (6,6% a. a.).

Administração experiente e comprometida com as melhores práticas de governança corporativa: O crescimento consistente da Companhia é também reflexo de seu comprometimento com as melhores práticas de governança corporativa e da larga experiência de sua diretoria no setor elétrico.

Payout elevado: a Tractebel Energia tem se diferenciado pela substancial distribuição de lucros. A Diretoria Executiva adota uma política de pagamento de proventos não inferiores a 55% do lucro líquido ajustado em distribuições semestrais, sendo, portanto, superior aos 30% previstos no Estatuto. Não obstante, a distribuição registrada de 2003 a 2007 foi de 95% de seu lucro líquido, na forma de juros sobre o capital próprio e dividendos.

Acionista controlador com vasta experiência no Brasil e no setor elétrico: A GDF SUEZ atua no Brasil há mais de 50 anos, oito deles no setor elétrico. A Capacidade Instalada da Tractebel Energia representa mais de 10% da capacidade de geração mundial da GDF SUEZ.

3.5.5 Conselho de Administração

O Conselho de Administração é responsável pela orientação geral dos negócios da Companhia, pela eleição e destituição dos diretores e determinação de suas respectivas atribuições, bem como pela fiscalização da gestão dos mesmos. É composto por nove membros, sendo um Presidente, um Vice-Presidente, um representante dos empregados e dois membros independentes. Com exceção do titular indicado pelos empregados, todos são eleitos por acionistas em Assembléia Geral.

O prazo de mandato é de dois anos, podendo haver reeleição. O atual Conselho tomou posse em 23 de abril de 2010, e seu mandato vence em abril de 2012.

3.5.6 Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal é responsável pela fiscalização dos atos dos administradores e por examinar e opinar sobre as demonstrações financeiras da Companhia. É um órgão não permanente, totalmente independente da administração da Companhia, bem como de qualquer empresa de auditoria externa que eventualmente seja contratada pela Companhia, podendo ter no mínimo 3 e no máximo 5 membros, 1 dos quais deve ser indicado pelos acionistas minoritários.

O atual Conselho Fiscal tomou posse em 14 de abril de 2009 e seu mandato será encerrado em 14 de abril de 2010.

3.5.7 Comitês

3.5.7.1 Comitê de Energia

Aprova a estratégia de comercialização - inclusive participação em leilões – da Tractebel Energia, os preços de compra e venda, os limites das quantidades de energia envolvidas nos contratos que poderão fazer parte do portfólio da Companhia, além de propor soluções que mitiguem os riscos relacionados à comercialização que tenham sido apontados pelo Comitê de Gerenciamento de Riscos. É responsável também pela aprovação do modelo de contrato de energia a ser negociado, e suas eventuais revisões. O monitoramento do mercado de energia elétrica também é sua atribuição.

3.5.7.2 Comitê de Gerenciamento de Risco

Identifica e classifica os eventos que resultem em riscos aos negócios da Tractebel Energia, segundo a probabilidade e a significância, e define os respectivos procedimentos de controle. Responsável pela promoção da conscientização do tratamento do risco da Companhia e pela definição de metas e diretrizes para o seu gerenciamento.

3.5.7.3 Comitê Financeiro

Submete à Diretoria Executiva políticas de aplicação de recursos, de antecipação de pagamentos e de antecipação ou postergação de recebimentos. Quando conveniente, recomenda operações de reestruturação de passivo e de captação. Cabe a ela selecionar as instituições bancárias com as quais a Companhia tem interesse em trabalhar e identificar riscos de descasamentos nas operações passivas e ativas, eventualmente propondo operações de hedge.

3.5.7.4 Comitê de Planejamento Tributário

Decide, através da interpretação da legislação tributária, em quais casos ou circunstâncias a Tractebel Energia deve fazer contestações administrativas e judiciais. Também apresenta sugestões que possam resultar em benefícios junto às autoridades fiscais, inclusive em novos projetos da Companhia, através de oportunidades de economia de origem fiscal.

3.5.7.5 Comitê de Ética

Responde pela divulgação, aplicação e atualização do Código de Ética da Tractebel Energia. É responsável pelo julgamento de casos de violação de maior gravidade e por deliberar sobre dúvidas de interpretação do seu conteúdo.

3.5.7.6 Comitê de Inovação

Estimula o surgimento de idéias que agreguem valor à Tractebel Energia. Recebe e avalia as propostas, recomendando à Diretoria Executiva a alocação de recursos para a adoção daquelas selecionadas, bem como ações de reconhecimento dos autores. Através de suas ações, o Comitê colabora para que a Companhia participe de concursos promovidos pelo Grupo GDF SUEZ voltados ao fomento da criatividade.

3.5.7.7 Comitê de Sustentabilidade

Contribui para consolidar a imagem da Tractebel Energia como uma empresa transparente e sustentável, que busca conciliar os interesses dos diferentes públicos que interagem com a Companhia, através de ações que busquem a melhoria ambiental e social na área de influência da Empresa. Promove o conceito de desenvolvimento sustentável dentro da companhia e avalia solicitações de apoio sócio-ambientais.

3.5.7.8 Comitê Estratégico

O Comitê Estratégico da Tractebel Energia é um órgão consultivo da administração, com funções de opinar e aconselhar o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva nos assuntos que lhe sejam submetidos. Tratam-se de assuntos estratégicos da Companhia, como por exemplo, a seleção e o acompanhamento dos projetos de expansão do seu parque gerador e as tendências do setor elétrico. Normalmente são convidados Diretores da Tractebel Energia, bem como convidados externos, para expor assuntos previamente selecionados para a agenda.

3.5.7.9 Novo Mercado

A Tractebel Energia conduz seus negócios em conformidade com as melhores práticas de governança corporativa, comprometida com a prestação de contas e a transparência na gestão. Suas ações são negociadas no Novo Mercado, segmento da BM&FBOVESPA S.A. - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros, composto por companhias empenhadas em adotar práticas de governança corporativa adicionais às exigidas pela legislação brasileira.

4. Considerações Finais

A Governança Corporativa no Brasil tem sido influenciada por diretrizes e padrões internacionais, porém já possui um padrão definido. Nenhuma das questões centrais da governança corporativa tem respostas simples. Diferentes soluções podem ser de boa valia e não há um conjunto único de regras ótimas que sejam universalmente aplicáveis a todas as empresas em todos os países. Mesmo com a globalização e universalização dos negócios, existem costumes e as culturas regionais que influenciam a administração dos negócios.

A Governança Corporativa não deve ser encarada como um modismo de gestão. Quanto aos pontos motivadores para implantação, somente os executivos e gestores da própria empresa podem responder pelos motivos que levaram a utilizar governança. A percepção dos dados levantados indica que existem visões variadas, seja pelo lado estratégico, pelo lado do acionista ou até mesmo o contato com demais empresas de um mesmo setor.

Os motivos internacionais são importantes para o surgimento da governança corporativa e para suas diretrizes. Um outro motivador é o financeiro, representado mais fortemente pelos atributos de geração de valor as companhias. O motivador institucional tem o atributo de visibilidade que a empresa e sua marca podem gerar, com isto destaca que existe preocupação com a imagem institucional e os benefícios que a certificação pode gerar.

Existe também o motivador contábil e o legal, sendo que ambos têm relativa importância pelo papel do acionista e dos administradores, cuja influência é reconhecida pelas empresas. O motivador econômico e político ocorrem nas oportunidades de momento macroeconômico mundial.

As avaliações sobre a adoção pelo benefício que a governança corporativa pode trazer devem ser feitas pelas próprias empresas individualmente. Cada uma deve avaliar se o processo de governança corporativa é interessante pela capacidade de geração de valor e se as empresas possuem uma estrutura pré-estabelecida que esteja alinhada aos

motivadores apresentados. Outra avaliação é sobre os benefícios e ou riscos, como oportunidade e custos, se estes justificam a implantação ou o desconforto que podem ser gerados entre administradores e acionistas.

As práticas de uma boa Governança facilitam o caminho para as empresas a crescer, maximizando lucros e atraindo investidores. Além disso, as empresas por consequência obtêm uma melhoria dos sistemas de controles internos que resultam numa maior responsabilização e maior lucratividade. Desta forma tendem a minimizarem a probabilidade de fraudes e perdas.

Como resultado, os conflitos entre proprietários e administradores seriam reduzidos, regidos pelos princípios de transparência e equidade, elevando os resultados e o reconhecimento da empresa pela responsabilidade corporativa e pela prestação de contas, garantindo assim aos *Shareholders* e *Stakeholders* maior confiança em todos os aspectos da empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 7 Ed. São Paulo: Atlas, 2005. 174 p.

ANDRADE, Adriana ;ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa**. São Paulo: Atlas, 2004.

ANDRADE, Adriana ;ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa**. São Paulo: Atlas, 2007.

ANDRADE, Adriana ;ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa**. São Paulo: Atlas, 2009.

BOVESPA. 2010. Disponível: <http://www.bovespa.com.br/>. Acesso em 11/julho/2010.

BOOTH, W.C., COLOMB .G.G. **A Arte da Pesquisa**. São Paulo: Martins Fontes, 2000. 351 p.

BORNHOLDT, Wener. **Governança Corporativa na Empresa Familiar**. Ed. Bookman. Porto Alegre. 2005.182 p.

BRANCO, Lúcia Castello; BRANDÃO, Ruth Silvino. **A Força da letra estilo escrita**. Belo Horizonte. 2000. 184 p.

CELESC. 2010. Disponível: <http://www.celesc.com.br/>. Acesso em 16/agosto/2010.

CICHELLA, Edson. **A Governança Corporativa e o Controller**. 2009.

CREMER. 2010. Disponível: <http://www.cremer.com.br/>. Acesso em 16/agosto/2010.

GALLIANO, A. Guilherme. **O método científico**. São Paulo: Harbra, 1986. 199 p.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999. _____ **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

HERING. 2010. Disponível: <http://www.ciahering.com.br/>. Acesso em 16/agosto/2010.

IBGC. Boas Práticas de Governança Corporativa. 2010. Seção Disponível: <http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=17>. Acesso em 10/dezembro/2009.

IBGC. **Governança Corporativa em Empresas de Controle Familiar**. São Paulo: Saint Paul, 2008. 358 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2000. 249 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1982. 229 p.

NIKKEI WEEKLY. Corporate culture, 23.06.97. Disponível: <http://www.nikkeiweeklycorporate>. Acesso em 11/dezembro/2009.

_____. Corporate Japan embraces stock options, 30.07.97. Disponível: <http://www.nikkeiweeklycorporate>. Acesso em 11/dezembro/2009.

SANTOS, Eduardo José dos. **Governança Corporativa & políticas Públicas**. Paraná: Juruá, 2008, 130 p.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança Corporativa nas Empresas**. São Paulo: Atlas, 2006. 181 p.

SILVA, André Luiz Carvalhal da; LEAL, Ricardo Pereira Câmara. **Governança Corporativa. Evidências Empíricas no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007. 260 p.

SOUZA, Thelma de Mesquita Garcia. **Governança Corporativa e o Conflito de Interesses nas Sociedades Anônimas**. São Paulo: Atlas, 2005. 122 p.

TRACTEBEL. 2010. Disponível: <http://www.tractebelenergia.com.br/>. Acesso em 16/agosto/2010.

WEG. 2010. Disponível: <http://www.weg.net.br>. Acesso em 16/agosto/2010.

WIKIPEDIA. Shareholder e Stakeholder. 2009. Disponível: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Stakeholder>. Acesso em 11/dezembro/2009.