

**EMPRESAS DE CONTROLE FAMILIAR:
DESAFIOS E OPORTUNIDADES**

2011

RELATÓRIO ANUAL



IBGC

Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

Sumário



Estratégia e Análise

Mensagem do Conselho de Administração
Propósito e Valores

5
7

Perfil

O IBGC

Associados

Capítulos

Dimensão Institucional

9
10
11
13

Desempenho

Atuação em 2011

Programa de Desenvolvimento e Educação

Cursos

Congresso

Certificação

Banco de Conselheiros

Palestras

Fóruns de Debates

Fóruns Acadêmicos

Eventos Especiais

Seminário

Prêmios

Publicações

Pesquisas e Conhecimento

Biblioteca

Qualidade

Relatório Financeiro

17
19
19
21
22
23
23
24
25
25
26
27
29
30
31
31
32

Governança no IBGC

Governança no IBGC

Avaliação do Conselho

Estrutura Organizacional

Conselho, Diretoria, Comitês e Comissões

45
47
50
51

Sobre o Relatório

Parâmetros para o Relatório

Indicadores GRI

Avaliação do Relatório do IBGC

77
77
78

Agradecimentos

Créditos

80
83

IBGC

Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

Estratégia e Análise



Mensagem do Conselho de Administração

Para o mercado corporativo das empresas abertas, 2011 foi um ano de acomodações e ajustes às novas demandas regulatórias, com a promulgação no ano anterior das instruções normativas 380 e 381, bem como da efetiva adoção das regras internacionais de contabilidade. Em tal contexto, o IBGC aprofundou a disseminação das melhores práticas para as grandes organizações e ampliou seu engajamento para diferentes setores de atividades, bem como se dedicou a debater e desenvolver conhecimento especialmente voltado às empresas fechadas, de controle familiar ou não.

Por sua vez, no cenário global, identificamos uma crescente aproximação de entidades congêneres estrangeiras ao IBGC, muito em função do reflexo da crise de credibilidade dos modelos de Governança praticados em países então referências no assunto. Nosso instituto esteve presente também em países onde as práticas de Governança estão começando a tomar forma por meio da criação de institutos ou do aprimoramento de organizações promotoras do tema.

Nossa responsabilidade em manter o IBGC como referência no Brasil e no Exterior e como apoiador de organizações internacionais similares estão entre os principais desafios neste ano e nos próximos.

Ao renovar nosso direcionamento estratégico e promover seu fortalecimento para enfrentar os desafios já identificados, o planejamento em médio e longo prazos do IBGC passou a dar maior ênfase ao valioso engajamento dos *stakeholders*. O objetivo final das diretrizes revigoradas é ampliar a atuação do Instituto e seu fortalecimento interno, a fim de validar seu papel de importância crescente no longo prazo.



Adriano Vizoni

Em nossa missão de levar conhecimento de qualidade sobre Governança, permanentemente atualizado, a estruturação interna do IBGC é condição necessária para a pretendida expansão geográfica e setorial, que estão na ordem das prioridades para os próximos quatro anos. O objetivo é que contemplemos as singularidades das cooperativas, organizações do terceiro setor, empresas de capital misto e, paulatinamente, a Governança pública. Nosso desafio é também alcançar regiões no Brasil ainda distantes do cotidiano do Instituto.

Majoritariamente centrado nas regiões Sudeste e Sul, o IBGC tem ainda ampla margem para conquistar promotores das boas práticas de Governança nas regiões Nordeste, Norte e Centro-Oeste. Para tanto, foi criada a figura dos Núcleos do IBGC, estruturas regionais que antecederão a instalação de Capítulos, permitindo uma expansão segura e, ao mesmo tempo, mais rápida.

6  Temos, ainda, trabalhado internamente para uma maior formalização da estrutura organizacional, editando novas políticas e regimentos no IBGC. Este ano elaboramos, entre outros, um roteiro básico para os regimentos internos dos comitês e comissões do Instituto, que serão aprovados pelo Conselho para vigorar a partir de 2012. O Código de Conduta sofreu uma revisão no seu conteúdo e nos processos da sua gestão, necessária após os primeiros anos de implementação. Da mesma forma, pela primeira vez, utilizamos a metodologia de *Balance Scorecard*, totalmente sintonizada com o planejamento estratégico do IBGC, para revelar os vetores de maior impacto no atingimento de metas e mensurar os múltiplos indicadores de desempenho.

O crescimento contínuo do Instituto faz necessário todo esse movimento, dando continuidade ao esforço muito bem-sucedido dos Conselhos que nos precederam. Sem dúvida, para os conselheiros deste mandato, foi gratificante ter participado do processo de crescimento e consolidação do IBGC, apoiados por uma dedicada e eficiente equipe profissional. A eles, aos associados e patrocinadores apresentamos nossos necessários agradecimentos.

Pessoalmente, despeço-me da presidência do Conselho do IBGC com a certeza de que cada vez mais enraizamos e fortalecemos a disseminação das boas práticas de Governança perante os mais diversos públicos interessados no tema.

Gilberto Mifano
Presidente do Conselho de Administração do IBGC

IBGC

Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

Propósito

Ser referência em Governança Corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes de nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade.

Valores

Pró-ativismo: comprometimento com a capacitação de agentes e com o desenvolvimento e a disseminação das melhores práticas.

Diversidade: valorização e incentivo à multiplicidade de ideias e opiniões.

Independência: soberania nos princípios e zelo pela imagem; imparcialidade em face de quaisquer grupos de interesse.

Coerência: entre iniciativas e princípios de Governança Corporativa, que são:

Transparência: Mais do que a obrigação de informar e o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor;

Equidade: Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis;

Prestação de Contas (*accountability*): Os agentes de Governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões;

Responsabilidade Corporativa: Os agentes de Governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.



Perfil



O IBGC

Fundado em 27 de novembro de 1995, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) é uma entidade sem fins lucrativos de atuação nacional e internacional, que tem como meta a busca pela excelência em Governança nas mais diversas formas de organização. Em sua atuação como centro de conhecimento no tema, promove cursos, pesquisas, palestras, fóruns e congresso anual, entre outras atividades direcionadas à Governança Corporativa.

Com sede em São Paulo, o IBGC atua regionalmente por meio de quatro Capítulos: MG, Paraná, Rio e Sul. As ações integradas do Instituto são viabilizadas pela intensa participação de seus associados, além dos trabalhos da gestão e do Conselho de Administração, assim como mantém um quadro de pesquisadores e especialistas sempre atentos às mudanças do universo empresarial.

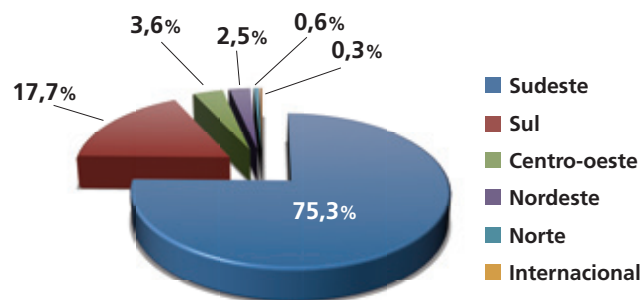
Resultados dessa união de esforços estão refletidos nas publicações, tendo como primeiro e principal documento o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, cuja primeira edição foi publicada em 1999. Balizador das práticas

disseminadas pelo IBGC, o Código permeia todos os demais documentos: dos livros às séries Cadernos de Governança, Estudos de Casos, Experiências em Governança e Cartas Diretrizes. O Instituto possui também o seu Código de Conduta.

Desde 1998, quando realizou seu primeiro curso de formação de conselheiros, o Instituto já capacitou quase 10 mil executivos, empresários, pesquisadores e conselheiros. Anualmente, o IBGC realiza o Congresso Internacional de Governança Corporativa e promove duas premiações de grande prestígio, o Prêmio IBCG Itaú Academia e Imprensa e o Prêmio IBGC de Governança Corporativa.

O produto de sua programação pode ser acompanhado nas publicações periódicas do Instituto, como o IBGC em Foco e o Boletim Informativo, e no seu *website*, que reúne o maior conteúdo sobre Governança Corporativa da América Latina.

Para mais informações, acesse o *website* do IBGC: www.ibgc.org.br.



Associados

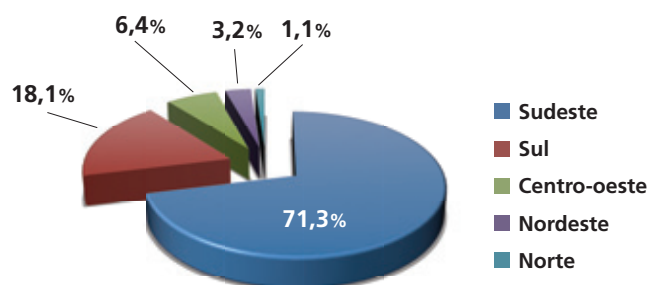
O quadro de associados ao IBGC continua a aumentar desde sua fundação em 1995. Iniciado com 15 integrantes, em dezembro de 2011, o Instituto totalizou 1.898 profissionais engajados e atentos às boas práticas de Governança Corporativa.

Em 2011, foram 378 novos membros pessoas físicas. Também evoluiu a quantidade de empresas associadas: de 177, em 2010, para os atuais 188. Alterados alguns de seus protagonistas, o grupo formado por empresas brasileiras patrocinadoras das atividades do IBGC passou para 23 associados. Mesmo a porcentagem de mulheres entre os associados ter sofrido leve redução - 10,6% ante os 11% dos dois anos anteriores -, a quantidade de associadas evoluiu de 173 para 201.

A importância de se verificar a sustentação e o aumento na base de associados é percebê-los como fatores multiplicadores dos conceitos e práticas da boa Governança e amplificadores das ações promovidas no âmbito do IBGC, num processo de contribuição colegiada e pulverização dos conceitos.

Associados Pessoas Jurídicas (PJ)

Dentre os benefícios a este grupo, o IBGC oferece a todos os funcionários das empresas associadas preço diferenciado nos cursos, palestras, congresso, seminários e outras atividades, além de priorizar, como ocorre com os PF, o fornecimento à organização de materiais e conteúdos produzidos pelo Instituto. Os representantes PJ, assim como os funcionários da organização, possuem também acesso a conteúdo rico e conhecimento compartilhado no âmbito das reuniões de comissões. Os associados PJ possuem ainda acesso gratuito ao cadastro de conselheiros de administração e fiscal certificados pelo IBGC e reunidos no Banco de Conselheiros do IBGC.



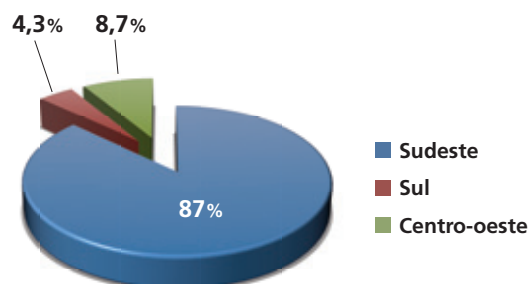
Distribuição de associados

Associados Pessoas Físicas (PF)

Correspondem a 91% dos tipos de associados ao IBGC e estão localizados majoritariamente nas regiões Sudeste (75,3%) e Sul (17,6%), com relativo aumento da Região Nordeste - de 1,8%, em 2010, para 2,5%, neste ano. O quadro de pessoas físicas engloba conselheiros de empresas abertas e fechadas, diretores, advogados, acadêmicos, auditores, herdeiros, consultores, executivos entre outros agentes da Governança. Os associados PF desfrutam a estrutura e atividades do Instituto, com preços diferenciados e prioridade no acesso a materiais produzidos pelo IBGC, além de terem acesso a conteúdo rico e conhecimento compartilhado no âmbito das reuniões de comissões.

Associados Patrocinadores

Integram este grupo empresas identificadas e avaliadas pelo Conselho de Administração do IBGC como comprometidas com os valores e princípios da boa Governança. O histórico dos associados patrocinadores é de empresas, geralmente líderes em seus segmentos de atuação, que se manifestam publicamente favoráveis à causa. O Associado Patrocinador contribui, por meio de colaboração financeira, para a realização de atividades que se destinam ao fortalecimento dos objetivos do IBGC.



Difusores Regionais das Boas Práticas

O IBGC tem como um de seus propósitos ampliar seu alcance em território nacional para fomentar as boas práticas de Governança Corporativa. Desde 2009, o Instituto conta com quatro capítulos: um no Rio de Janeiro, um em Minas Gerais e dois no Sul do País - sendo o Capítulo Paraná responsável também pelo norte de Santa Catarina, enquanto o Capítulo Sul responde pelo sul de SC e Rio Grande do Sul. Todos comprometidos com o desenvolvimento de uma programação independente de atividades, com vistas a consolidar a disseminação das boas práticas de Governança ao público regional.

Capítulo MG

Baseado em Belo Horizonte e em seu segundo ano de existência, o Capítulo manteve em seu quadro a realização de palestras e cursos abertos.

Para abrir o ciclo de palestras, em março, foi convidado o diretor-presidente da Algar, Luiz Alexandre Garcia, para falar sobre a experiência da empresa na adoção das práticas de Governança Corporativa. Em junho, o presidente do Conselho de Administração da ALE Combustíveis S/A, Sérgio Cavalieri, abordou o tema Governança Corporativa Baseada em Valores. A última palestra do ano, promovida em novembro, contou com a participação da especialista em comunicação, Luziana Lanna, para propor reflexões sobre o tema A Arte de COM+VERSAR no Mundo Corporativo.

O Capítulo realizou também dois cursos abertos: As Melhores Práticas de Governança Corporativa, em sua terceira edição na região, e Governança Corporativa em Empresas Familiares, segunda edição.

Capítulo Paraná

Sob a jurisdição do norte do Estado de Santa Catarina e do Estado paranaense, foi realizada uma série de atividades, desde as palestras institucionais e temáticas, fórum de debates até os tradicionais cursos promovidos na região.

E foi com a proposta do fórum que o Capítulo sediado em Curitiba iniciou suas atividades do ano. Para discutir a Responsabilidade Legal dos Administradores, o evento contou com a exposição do advogado e consultor jurídico em Direito Societário e Tributário Dalton Luiz Dallazem, da presidente da Associação Brasileira de Direito e Economia (ABDE), Márcia Carla Pereira Ribeiro, e do consultor da Marsh Paulo Baptista. Já em agosto, no formato palestra, foi a vez do ex-presidente do Conselho de Administração do IBGC Paulo Diederichsen Villares apresentar o Case Indústrias Villares, em especial, o processo de Governança na transição das empresas do grupo com controle familiar para a atualidade. O tema Boa Governança Dá Retorno - Construindo um Conselho de Administração de Alta Performance esteve no centro da palestra de novembro ministrada pelo conselheiro de

administração da Gafisa Wilson Amaral. O fechamento do ciclo de palestras ficou a cargo do superintendente-executivo da Associação Paranaense de Cultura, Marco Antônio Barbosa Cândido, com apresentação do assunto Governança Corporativa no Terceiro Setor.

A exemplo do ano passado, foi promovida nova edição dos tradicionais cursos: Governança Corporativa em Empresas Familiares, em junho, e Conselheiros de Administração, de agosto a novembro. Por outro lado, a região foi sede, pela primeira vez, do encontro dos Conselheiros Certificados do IBGC (CCI), então em sua oitava edição (*ler mais na pág. 22*). A palestra do diretor-presidente da Spencer Stuart Brasil, Ricardo Rocco, evidenciou a temática Planejamento Sucessório.

Paralelamente, o Capítulo realizou uma série de palestras institucionais, tendo a Governança Corporativa como tema e seus coordenadores como porta-vozes: Abertura de Capital - GC como Ferramenta de Crescimento, com Marcelo Bertoldi; Volvo - GC: Conceitos e Aplicação, com Marcio Kaiser e Fernando Mitri; Seminário FBN - GC: Conceitos e Aplicação, com Marcelo Bertoldi e Marcio Kaiser; e Encontro sobre Confessionalidade e Competitividade, com Alfredo Gulin Filho.

Capítulo Rio

Neste exercício, o Capítulo realizou cursos e manteve na programação palestras em parceria com outras organizações.

Abriu a agenda deste ano o debate, realizado em parceria com o escritório Pinheiro Neto Advogados, sobre Transações com Partes Relacionadas, Conflito de Interesses entre Acionistas e Impedimento de voto de Acionista Controlador. Participaram a professora de Direito Empresarial da PUC/Rio Norma Parente, o gestor do Tempo Capital, Paulo Bodin de Moraes, e o conselheiro da Santos Brasil Participações Wallim Vasconcellos. Em maio, mantendo a parceria, o Capítulo promoveu debate sobre Responsabilidade dos Administradores, com a participação do procurador-chefe da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), Alexandre Pinheiro dos Santos, o conselheiro de administração da Kepler Weber, Armando Galhardo Nunes Guerra Júnior, e o conselheiro da SulAmérica Carlos Infante de Castro. Desta vez, em parceria com a Casa das Garças, o IBGC Rio realizou o debate Conflito de Interesses em SA e o Parecer de Orientação CVM 35, com o diretor da autarquia Alexsandro Broedel Lopes, sócio-gerente da RJX Investimento, José Pio Borges, e o ex-presidente da CVM Marcelo Trindade. No mesmo mês de junho, e junto à CVM, foi a vez de evidenciar as Novas Regras das OPAS, com o ex-diretor da Comissão e atual sócio da Gávea Investimentos Marcos Barbosa Pinto, o superintendente de Registro de Valores Mobiliários da CVM, Felipe Claret da Mota, a superintendente de Desenvolvimento de Mercado

da CVM, Flavia Mouta, e o diretor de Participações da Previ - Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil, Marco Geovanne Tobias da Silva. O último evento especial do ano, também em parceria com a CVM, ocorreu em dezembro com o propósito de discutir a Supervisão Baseada em Risco - SBR, uma experiência recente, reguladores e autorreguladores. Participaram o superintendente de Planejamento da CVM, Leonardo Sultani, o diretor de Análise Técnica da Superintendência Nacional de Previdência Complementar (Previc), Carlos de Paula, e o superintendente de Supervisão de Mercados da Associação Brasileira das Entidades dos Mercados (Anbima), José Carlos Doherty.

As tradicionais palestras em parceria com a Câmara de Comércio França Brasil (CCFB) ocorreram também ao longo de 2011. Em março, foi realizada palestra com o presidente do Conselho de Administração da BM&FBovespa e ex-presidente do Banco Central, Arminio Fraga, a fim de refletir sobre a Governança Corporativa e o Novo Brasil. Fundos de Pensão e seu Papel na Governança Corporativa foi apresentado pelo presidente da Petros, Luís Carlos Fernandes Afonso, na palestra de maio. E, para contar sobre A Experiência de uma Instituição Sem-fins Lucrativos em Adotar Práticas de Governança Corporativa, o Capítulo convidou o diretor-geral da Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein, Henrique Neves. Em agosto, para celebrar parceria técnica firmada com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), foi promovido seminário sobre investidores institucionais, cujos participantes debateram Regulação, Governança e os Desafios para o Brasil. Participaram o superintendente de Relações com Investidores Institucionais da CVM, Francisco Bastos Santos, o diretor-superintendente da Previc, José Maria Rabelo, o presidente da Brasilprev, Sérgio Rosa, e os diretores de Investimentos da Fundação dos Economistas Federais (Funcef), Demóstenes Marques, e da Fapes: Fundo de Pensão do BNDES -, Ricardo Weiss, além do executivo da SulAmérica, Marcelo Melo, e do coordenador de Supervisão Contínua da Susep, Efreem Assed Kik.

Em 2011, o Capítulo realizou ainda novas edições dos cursos As Melhores Práticas de Governança Corporativa, Conselho Fiscal - Teoria e Prática e o Curso para Conselheiros de Administração.

IBGC

Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

Capítulo Sul

Neste ano, o Capítulo promoveu três cursos abertos, oito edições do Talk Hour, em conjunto com a Câmara Americana de Comércio (Amcham), e uma reunião-almoço Tá na Mesa, como atividade do Comitê de Governança da Federação das Associações Comerciais e de Serviços do Rio Grande do Sul (Federasul).

Para dar início à série Talk Hour, foram convidados os herdeiros Ottomar, Libera, Frederico Vontobel e Sharon Borges Vontobel para relatar suas experiências na implantação das práticas de Governança na empresa e em Governança Familiar. No mês subsequente, foi a vez da conselheira do Instituto Gerdau Beatriz Bier Johannpeter apresentar o tema Estruturas de Governança em uma Empresa Familiar, seguido, em maio, pelo tema Visão Prática da Governança Corporativa em Empresas Brasileiras e Diferença na Atuação do Advogado Empresarial da Atuação como Conselheiro Independente em CA, ministrado por Renato Ochman. A quarta edição trouxe ao debate os desafios da Governança Corporativa e Familiar, retratados por Roberto Faldini. A Governança Corporativa na Empresa Killing Tintas foi assunto tratado pelos herdeiros Milton José Killing e Adriana Killing Sperb, no segundo semestre. Em setembro, a Evolução da Governança Corporativa foi retratada por Anton Karl Biedermann, pelo seu filho, o conselheiro do IBGC Carlos Biedermann, e por seu neto Bruno Mariante. No mês seguinte, a advogada, especializada na área de Direito de Família e Planejamento Sucessório, Karime Costalunga aprofundou a discussão sobre a escolha do regime de bens pelos herdeiros de empresa familiar. E, no último Talk Hour do ano, Eduardo Sirotsky Melzer abordou o Processo Sucessório no Grupo RBS. Por sua vez, Brasil na Encruzilhada foi tema da palestra Tá na Mesa, realizada em junho, com participação do Arminio Fraga.

O Capítulo também organizou na região a sétima edição do Curso para Conselheiros de Administração e a nona do Governança em Empresas Familiares, além de novo curso de Educação Continuada, desta vez Código de Conduta: Fundamentos Éticos e Técnicas de Elaboração.



Foram também efetuados contatos em Santa Catarina, com o apoio do associado Marcelo Gasparino, no sentido de sensibilizar os empresários da região para a importância da Governança Corporativa, o que culminou com reunião realizada com o presidente da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC), Glauco José Corte, para que a entidade apoiasse o IBGC no Estado. Tal contato oportunizou uma abertura na agenda mensal da instituição para que o coordenador-geral do Capítulo, Robert Juenemann, apresentasse o Instituto, o conceito, os princípios e as melhores práticas de Governança Corporativa. O projeto Santa Catarina ainda contou com visitas e palestras sobre o IBGC e Governança Corporativa em Criciúma, Blumenau e Jaraguá do Sul.

Dimensão Institucional

Os conceitos disseminados pelo IBGC da boa Governança são ampliados pela conexão com institutos e organizações locais e internacionais, realizada por meio de parcerias ou da participação do Instituto nos eventos promovidos por instituições envolvidas com a causa. A representação do IBGC na agenda global e regional é viabilizada pela iniciativa e envolvimento ativo dos associados, que devotam seu tempo e recursos próprios para a ação, e dos colaboradores.

Em 2011, além de manter as parcerias firmadas nos anos anteriores, o IBGC fechou novo acordo, desta vez com o BNDES, em evento realizado no Rio de Janeiro. Este foi também o primeiro ano em que o Instituto hospedou as atividades da Global Reporting Initiative (GRI) no Brasil - o tratado de cooperação assinado no ano passado se estenderá até 2012.

Novos convênios foram firmados também, a fim de aprimorar o Programa de Certificação do IBGC, com universidades e entidades de classe, destacando-se a Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (Fipecafi), Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Privada (Abrapp), Escola de Administração de Empresas de São Paulo da

Fundação Getúlio Vargas (FGV/EAESP), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Iese Business School, IMD Business School, Conselho Federal de Contabilidade (CFC), Grupo de Institutos Fundações e Empresas (Gife), Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (Ibracon) e Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças (Ibef). Ao longo deste ano, em parceria com a BM&FBovespa e a Brain, o IBGC esteve envolvido ainda na organização da 17ª Conferência ICGN - International Corporate Governance Network a ser realizada no Rio de Janeiro entre os dias 25 e 27 de junho de 2012.

Representatividade Nacional

A exemplo dos anos anteriores, o IBGC participou em 2011 de reuniões, seminários, mesas-redondas, congressos, painéis e palestras entre outras atividades promovidas por instituições atentas em enriquecer o debate sobre Governança Corporativa. Dentre as participações, o Instituto esteve presente em evento da Associação do Comércio e Indústria do Estado de Goiás (Acieg), Associação Paulista de Medicina (APM), Previ, Amcham de Goiânia, Cerâmicas Eliane, Escola Paulista de Magistratura (EPM), Encontro Regional do Family Business Network (FBN) em Manaus, Belém, Recife, Porto Alegre e Curitiba, Federação Brasileira de Bancos (Febraban), Fundação COGE (setor elétrico), Fundação Eletrobrás de Seguridade Social (Eletros), Fipecafi, Universidade Federal de São Carlos Campus Sorocaba (UFSCar), entre outros.

No contexto de políticas públicas e de promoção de benefícios à sociedade, o IBGC participou de audiência pública da CVM (SNC nº 10/11) quanto à alteração do prazo previsto na Instrução Normativa 308 para o rodízio da empresa de auditoria, de forma a aumentá-lo de cinco para dez anos para as companhias que instalem e mantenham Comitê de Auditoria Estatutário (CAE). O Instituto participou ainda da audiência pública do texto da Medida Provisória nº 517/2010 (MP), que, dentre outras medidas, altera dispositivos da Lei nº 6.404/1976, com o objetivo de flexibilizar a emissão de debêntures e viabilizar a formação de um mercado secundário mais dinâmico para esses papéis.

O Instituto contribuiu ainda para o Código de Autorregulação do Comitê de Aquisições e Fusões (CAF) e, como entidade-membro do Codim, opinou na audiência do pronunciamento acerca dos temas: Período de Silêncio em Ofertas Públicas de Distribuição de Valores Mobiliários e Comunicação eletrônica - *Website* de Relações com Investidores (RI).

No âmbito da Sustentabilidade, o IBGC emitiu comentários referentes à consulta pública da quarta geração das Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade (G4) da GRI, e contribuiu com a revisão dos Indicadores Ethos de Responsabilidade



Social Empresarial, desenvolvidos com o propósito de oferecer às empresas uma ferramenta de gestão para o diagnóstico e planejamento das práticas de responsabilidade social empresarial. E elaborou também sugestão adotada pelo governo nacional para a Conferência Rio +20: “As empresas de capital aberto e as fechadas a partir de certo porte devem divulgar, ao menos em seu website, de forma completa, objetiva e tempestiva, relatórios anuais informando sobre todos os aspectos de sua atividade de acordo com padrões internacionalmente aceitos que, além dos aspectos econômico-financeiros, incluam, obrigatoriamente, relatos sobre suas atuações em termos sociais, ambientais e de Governança Corporativa.”

Outra ação é o posicionamento assumido pelo IBGC, por meio da série Cartas Diretrizes, cujo terceiro volume foi lançado em setembro deste ano para tratar do tema Laudos de Avaliação (*leia mais na pág. 29*).

As manifestações do Instituto são trabalhadas por suas comissões temáticas, em parceria com o Centro de Conhecimento, sendo consolidadas e aprovadas pelo Conselho de Administração. Neste ano, as Comissões envolvidas foram: Jurídica; de Finanças, Contabilidade e Mercado de Capitais; e de Estudos de Sustentabilidade para as Empresas (Cese).

Representatividade Internacional

Sob a perspectiva da Governança vivenciada e debatida internacionalmente, o IBGC participou, representado por seus associados e colaboradores, de eventos promovidos por organizações comprometidas com a disseminação das boas práticas. O Instituto fez-se representar na edição do Yale Governance Forum - Governance Fit for the Long Term, em junho, organizado pelo Millstein Center for Corporate Governance and Performance; no encontro com institutos na Finlândia e em Portugal para apresentar A história e o Papel do IBGC no Desenvolvimento da Governança no Brasil; na Conferência Anual da ICGN, em Paris; em evento em Lima sobre Governança e Financiamento por meio de *Private Equity*; na reunião do Global Director Development Circle, em Washington, em outubro; e, no mês seguinte, na Mesa-Redonda Latino-Americana de Governança Corporativa, em Lima, além das atividades citadas a seguir.

IBGC

Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

Fevereiro

Institutos de Governança Corporativa da América Latina (IGCLA)

As entidades participantes do grupo IGCLA reuniram-se em fevereiro, em Bogotá, para discutir os avanços da Governança na região e formalizar a condução de seus trabalhos. Principais temas discutidos: estatuto e website da IGCLA; projeto OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) - GCGF (Fórum Global de Governança Corporativa) - IGCLA sobre Achieving Effective Boards; publicação “Avanços em Governança Corporativa em 2010/2011”, a ser efetuada pelos institutos; pesquisa sobre conselhos de administração; e o futuro do IGCLA. Além da presença de representantes do IBGC e da Confecâmaras colombiana, o quarto encontro contou com institutos da Argentina, Chile, Costa Rica, Equador, El Salvador, México, Peru, Panamá e Bolívia.

Maio

Jornada Técnica

O IBGC, com a orientação de sua Comissão Internacional, em 2011, realizou nova edição da Jornada Técnica. Desta vez, os 43 associados ao IBGC, mais os 2 primeiros colocados do Prêmio IBGC Itaú - Academia e Imprensa, tiveram como destino Estocolmo e Helsinque, entre os dias 23 e 31 de maio. A iniciativa teve o objetivo de oferecer aos ‘jornadeiros’ a oportunidade de conhecerem de perto o modelo nórdico de governança corporativa, caracterizado por grandes empresas de classe mundial e controle familiar. Dentre as ações, destacam-se o encontro com a rainha da Suécia e representantes do primeiro-ministro da Finlândia e palestras com profissionais do Grupo Axel Johnson, do Conselho da Academia de Governança Corporativa da Suécia, do Conselho de Governança Corporativa do Governo da Suécia, da Agência Nacional de Educação, da SKF e do Global Advice Network. O grupo esteve ainda na Câmara de Comércio de Estocolmo, na Nasdaq-OMX e em visita às empresas SAAB, Stora Enso, Nokia e Pöyry. O fruto dos debates e o conhecimento trocado durante a JT foram apresentados em evento especial (*leia mais na pág. 25*).



Hallitusammattilaiset ry

Seminário de Governança Brasil - Finlândia

Durante as atividades da terceira Jornada Técnica, em 30 de maio foi realizado em Helsinque o Brazilian – Finnish Governance Seminar, organizado pela Hallitusammattilaiset (Finnish Association of Professional Board Members) e pelo IBGC, coordenado respectivamente por Olli Virtanen e Leonardo Viegas, com participação de Tomas Lindholm (Chairman, Hallitusammattilaiset), Viegas, Heloisa Bedicks, Sandra Guerra e Carlos Eduardo Lessa Brandão (IBGC), Raija-Leena Hankonen (CEO, KPMG Finland), Arto Honkaniemi (Governo da Finlândia), Tom Palberg (Founding Chairman, Hallitusammattilaiset) e Stig Gustavson (Chairman, Konecranes).

Junho Simpósio Internacional de Governança Corporativa

Com a intenção de sensibilizar o público presente sobre a importância das boas práticas de Governança Corporativa, o 4º Simpósio Internacional de Governança Corporativa ocorreu no Equador e foi organizado pela Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (UCSG), Duale Hochschule Latinoamérica, Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriana-Alemaña e Cámara de Industrias y Comercio Colombo-Alemaña. As contribuições do IBGC fizeram-se presente no painel Avanços da Governança Corporativa na América Latina - Painel de Especialistas em Institutos de GC na Região, que contou com a participação de painelistas do país-sede, da Colômbia e do México.

Desenvolvimento do Instituto do Equador

Dentro da parceria assinada com o GCGF, em que o IBGC atua como incubador de projetos para América Latina e contribui para o desenvolvimento da Governança Corporativa na região, o Instituto propôs-se a cooperar com a formação do Instituto Equatoriano de Governança Corporativa. Diante de solicitação da Bolsa de Valores de Quito, principal promotora do instituto em formação, o IBGC enviou um executivo para que avaliasse o mercado equatoriano e fizesse recomendações sobre os principais produtos que o instituto local deve oferecer em seu início. Está prevista visita de profissionais envolvidos com a formação do instituto à sede do IBGC no primeiro trimestre de 2012.

Benchmarking com Universidade de Toronto

Em maior, o IBGC recebeu a visita de representantes da Rotman School of Management da Universidade do Canadá. O encontro teve como objetivo apresentar as principais atividades e o funcionamento do Instituto.

Reunião dos Centros de Excelência em Governança Corporativa

O IBGC participou da primeira reunião dos Centros de Excelência, realizada na sede do Banco Mundial, em Washington DC, pelo GCGF. Além do Brasil, os outros três centros nomeados pelo Fórum são os institutos de Governança da Indonésia, do Marrocos e do Egito. Esta primeira reunião contou também com representantes da Argentina, Bangladesh, Colômbia, França, Ilhas Maurício, México, Nigéria, Paquistão, Filipinas, Senegal, Eslovênia, África do Sul, Turquia, Macedônia, Vietnã e Uganda. Fazer com que os líderes dos centros se conhecessem e refletissem sobre os benefícios e implicações de se tornar um Centro de Excelência, assim como promover a troca de experiência e de lições aprendidas pelos institutos foram alguns dos objetivos da reunião.

Outubro NACD Board Leadership Conference 2011

A conferência anual da norte-americana National Association of Corporate Directors (NACD) evidenciou o aumento da preocupação e expectativa pelo desempenho dos conselheiros de administração e a maior complexidade do ambiente regulatório atual nos últimos 15 anos. Dentre os assuntos discutidos durante os dois dias de conferência, destacam-se Say on Pay (SoP) e seus Impactos; Remuneração de Executivos; Conselhos com Perspectiva Global; Sucessão e Responsabilidade dos Administradores; Riscos; Atuação do “Lead Director” (uma figura norte-americana que representa o líder dos conselheiros externos); Atuação Diligente dos Conselheiros e da Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) (*leia mais na pág. 26*).

Desempenho



IBGC

Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

Atuação em 2011

Este ano foi marcado pela ampliação e diversificação de seu público-alvo e estruturação interna do Instituto, ambas figurando como alicerces do planejamento estratégico discutido ao longo de 2011. A contemplar o período de cinco anos, o IBGC conclui suas orientações macros, com destaque para as palavras “estruturação” e “expansão”.

Nesse sentido, o IBGC esteve envolvido com o desenvolvimento de cursos *in company* para o setor de cooperativas e empresas de controle misto, assim como deu seguimento aos cursos de Saúde e de Fundações e Institutos Empresarias.

O tema central de 2011, Empresas de Controle Estatal Familiar - Desafios e Oportunidades, veio somar-se à atuação do IBGC, evidenciando como essas empresas estão lidando com assuntos relacionados às boas práticas de Governança, como crescimento, sucessão, sustentabilidade, *stakeholders* e agentes da Governança. Como forma de consolidar o conteúdo discutido, foram lançados durante o Congresso o livro “Governança Corporativa em Empresas Familiares” e o quarto volume da série Estudos de Casos, “Casos de Empresas Familiares Não Listadas”.

Outros dois lançamentos ficaram por conta da série Carta Diretriz, em que o IBGC se posiciona sobre assuntos polêmicos, sendo o tema de 2011 Laudos de Avaliação, e do novo volume da série Cadernos de Governança Corporativa, nomeado “Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração de Conselho de Administração e de

Diretor-Presidente”. Documentos estes, com exceção do Estudos de Casos, produzidos pelas comissões do IBGC. Atualmente, o Instituto conta com 29 grupos de trabalho formados por associados.

Em 2011, houve forte processo de consolidação das ações iniciadas nos anos anteriores, com a continuidade de suas principais atividades, como pesquisas, publicações, palestras, fóruns e Congresso, além de melhorias no Banco de Conselheiros e no Programa de Educação Continuada dos Conselheiros Certificados. Outra iniciativa foi a continuidade e o aprofundamento de sua conexão com organizações internacionais, destacando o apoio do IBGC na formação de um instituto de Governança no Equador, nova edição da viagem de estudo e de sua participação, por meio dos colaboradores e associados, de eventos internacionais.

Todo esse engajamento do Instituto pôde ser ampliado a partir da nova estruturação interna, com a criação de duas novas superintendências e contratação de novos funcionários.

Outra grande conquista do IBGC veio novamente de seu Relatório Anual. Em 2011, foi o vencedor pelo segundo ano consecutivo do Prêmio Abrasca, categoria Organização Não Empresarial. Neste exercício, foram também adicionados novos dados ao relatório, desta vez, centrados principalmente em temas da Governança Corporativa, além de realizada uma avaliação de qualidade de seus dados de sustentabilidade por empresa de asseguarção.



Destaques do ano

- ✓ Primeiro ano em que o IBGC hospeda as atividades da Global Reporting Initiative (GRI)
- ✓ Relatório Anual é vencedor, pelo segundo ano consecutivo, do Prêmio Abrasca na Categoria Organização Não Empresarial. Foi premiado o relatório anual de 2010

Internacional

- ✓ Contribuição na formação do Instituto Equatoriano de Governança Corporativa
- ✓ Promoção da Jornada Técnica para Suécia e Finlândia
- ✓ Participação na primeira reunião dos Centros de Excelência em Governança

Conhecimento

- ✓ Aumento de 58% na quantidade de alunos capacitados nos cursos do IBGC
- ✓ Lançada Carta Diretriz: Laudos de Avaliação
- ✓ Publicação de:
 - 1 Livro (Governança Corporativa em Empresas Familiares)
 - 1 Caderno de Governança (Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração de CA e Diretor-Presidente)
 - 1 Estudo de Casos (Casos de Empresas Familiares Não Listadas)

Institucional

- ✓ Reformulação da estrutura organizacional
- ✓ Conclusão do planejamento estratégico 2012-2016



IBGC

Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

Cursos

Ampliação Geográfica e Setorial

Fórum privilegiado para o aprendizado e compartilhamento de experiências na busca por melhores práticas de Governança Corporativa, os cursos do IBGC atraíram duas vezes mais alunos neste exercício. De um total de 3.466, 1.153 participaram dos cursos abertos e 2.313 dos *in company*, somando quase 10 mil alunos desde 1998 - ano do primeiro curso de formação.

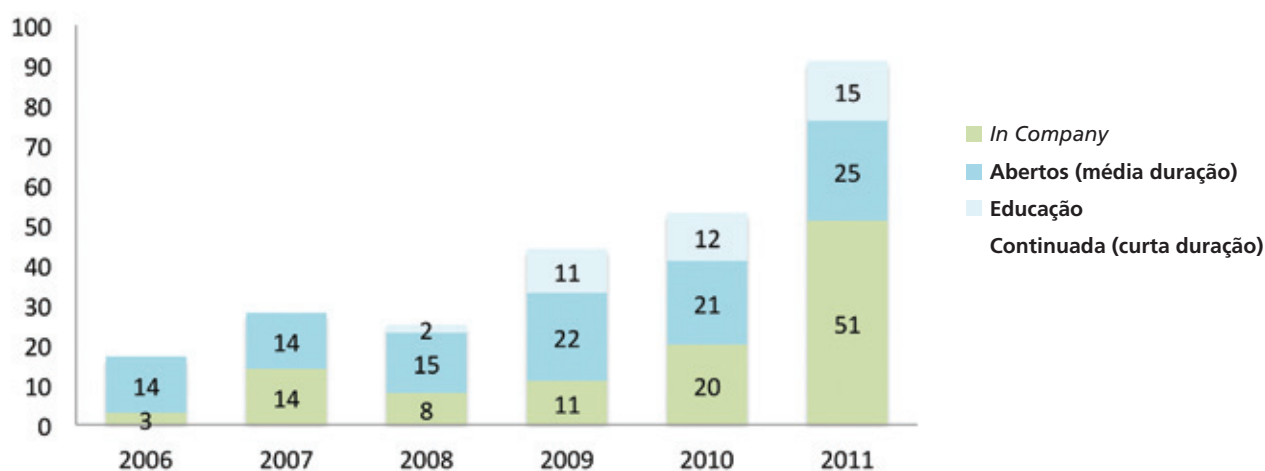
Juntas, as duas modalidades de cursos oferecidas - aberto e fechado (*in company*) - apresentaram crescimento de 58,2% no número de pessoas atendidas comparado a 2010. O destaque ficou para os cursos *in company*, com um crescimento de 155% em relação à quantidade realizada no ano anterior. No entanto, se comparada sua carga horária total, houve crescimento de 12%, de 434 horas/aula, em 2010, para 489, neste ano, o que demonstra uma redução na quantidade de horas dos programas oferecidos em oposição a uma ampliação e diversificação da demanda.

O Instituto identificou acentuado aumento de solicitações por setores antes não atendidos, como o das cooperativas, ampliando a cobertura de atuação do IBGC como descrito no Planejamento Estratégico do Instituto (*ler mais na pág. 48*). Somente para cooperativas, foram desenvolvidos 20 cursos distribuídos entre 9 diferentes organizações.

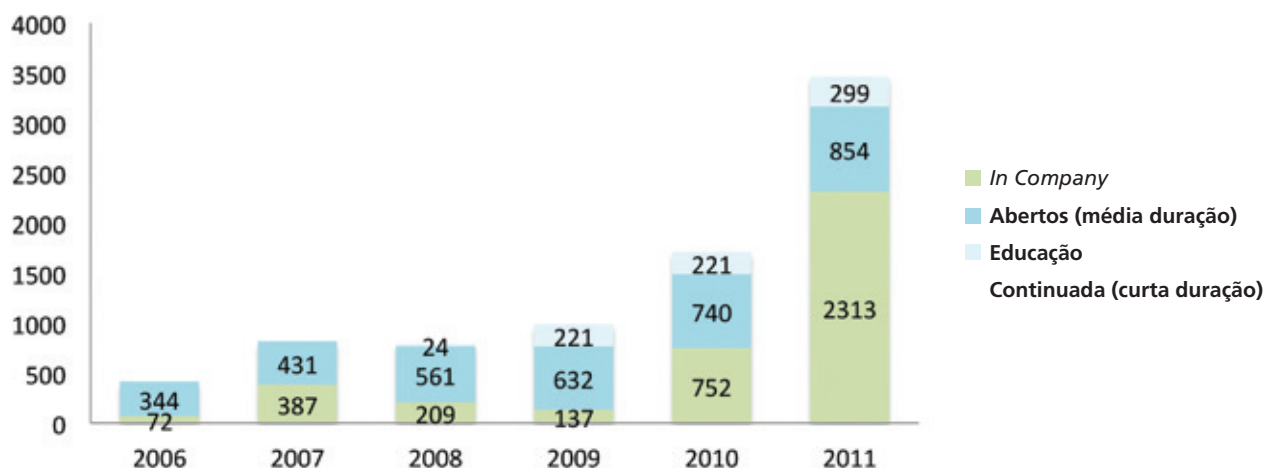
Por sua vez, dos 25 cursos abertos de média duração* realizados e dos 15 de Educação Continuada (curta duração), 28 ocorreram em São Paulo, 3 no Capítulo Rio e 3 no Sul, 2 no Capítulo MG e 2 no Paraná e 1 no Distrito Federal, em Brasília. Em seu segundo ano, o programa de ensino a distância do IBGC atingiu profissionais de todas as regiões do País, principalmente Sudeste (56,7%) e Centro-Oeste (21,4%), apresentando 187 alunos inscritos, com percentual de conclusão de 39,5% até dezembro de 2011.

** Neste ano, em detrimento ao termo 'longa duração' adotado no Relatório de 2010, o IBGC optou pela terminologia 'média duração' para seus cursos abertos, uma vez que apresentam carga horária reduzida se comparada a de cursos de especialização e/ou graduação.*

Número de cursos



Número de participantes nos cursos



Abrangência de Temas

O IBGC oferece cursos abertos de média duração em Governança Corporativa:

- ✓ Curso para Conselheiros de Administração
- ✓ Curso Avançado para Conselheiros de Administração
- ✓ Governança Corporativa em Empresas Familiares
- ✓ As Melhores Práticas de Governança Corporativa
- ✓ Conselho Fiscal - Teoria e Prática
- ✓ *Board Case* (vivência de papéis no conselho de administração)
- ✓ Governança Corporativa em Saúde
- ✓ Governança para Fundações e Institutos Empresariais.

Os cursos de curta duração, conhecidos como Educação Continuada em Governança Corporativa, oferecem diversidade de temas, ampliados e revisados em 2011 (*veja tabela ao lado*). Neste ano, também foi fortalecido o programa de formação a distância, com a parceria realizada com o Instituto de Ensino e Pesquisa em Administração (*Inepad - veja em Novidades*).

Integram também o programa de capacitação os cursos fechados, adequados às necessidades específicas de cada organização interessada, podendo ser realizados em todo o território nacional. Em 2011, foram atendidos diversos setores da economia brasileira, entre pequenas, médias e grandes empresas, incluindo as familiares, estatais e multinacionais, de capital aberto e fechado. O diferencial esteve na formação de conselheiros de administração e fiscais de cooperativas. Nas três edições do curso para Conselheiros de Cooperativas foram capacitados 86 profissionais de conselho e na única edição do curso para Conselheiros Fiscais, 20. Em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Mato Grosso (Sescoop-MT), o IBGC também realizou diversas palestras em cidades do Estado, atingindo 253 cooperados.

Os cursos do Instituto, em quase sua totalidade, estão credenciados no Programa de Educação Continuada do Conselho Regional de Contabilidade (CRC) e também conferem créditos para o Programa de Certificação para Conselheiros de Administração e Fiscais do IBGC.

IBGC

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Mês	Cursos de Educação Continuada
Março	Instrumentos Financeiros e Derivativos
Abril	Código de Conduta
	Secretaria e Governança Corporativa
Maio	Implantação das Melhores Práticas Empresas Familiares
	Comitê de Auditoria - Empresas Não Financeiras
Junho	Gestão de Riscos Corporativos
	Tributos: visão estratégica sob a ótica do Conselho
Agosto	Implantação das Melhores Práticas em GC
Setembro	Sustentabilidade e Governança Corporativa
	Desafios da Aplicação das Novas Práticas Contábeis
Outubro	Fusões e Aquisições
	Secretaria e Governança Corporativa
Novembro	Gestão de Riscos Corporativos
Dezembro	Planejamento Estratégico

Treinamento Compartilhado

As parcerias com organizações para a promoção de cursos em Governança manteve-se em 2011, assim como treinamentos para aperfeiçoar o quadro de professores do Instituto.

Foram dois os treinamentos de instrutores do IBGC. O primeiro, realizado em março e nomeado Skills Enhancement Program, promoveu o treinamento de 30 professores dentre os mais atuantes e interessados em se aperfeiçoar no uso das técnicas do Training of Trainers (cursos promovidos em 2009 e 2010). Ministrado em São Paulo por Mary Jo Larson, PhD em Adult Learning e consultora internacional de *FlexAbility* International, e a partir da solicitação e apoio do Global Corporate Governance Forum, o programa consistiu na apresentação de ferramentas atualizadas de ensino a adultos. Com oito horas de duração, o segundo treinamento de instrutores ocorreu em novembro para 21 pessoas e foi ministrado pelo instrutor credenciado pelo GCGF para treinamento de professores de Governança e conselheiro do IBGC, Leonardo Viegas.

No quesito parcerias, o IBGC trilhou caminhos complementares. Nova ação foi realizada com a Stanford Rock Center for Corporate Governance, iniciativa da Stanford Law School e da Graduate School of Business at Stanford. Nomeado Director's College Brazil, foi realizado em setembro este curso avançado para conselheiros de administração com 39 participantes.

Novidades

As novidades em capacitação do IBGC ficaram por conta da introdução de dois temas à grade dos cursos de curta duração (Educação Continuada). Em 2011, foram lançados Instrumentos Financeiros e Derivativos e Implantação de Governança Corporativa em Empresas Familiares.

O primeiro buscou equiparar os conhecimentos dos participantes sobre Instrumentos Financeiros e Derivativos em relação às novas formas de reconhecimento, mensuração e divulgação dessas operações, além de propor um aprofundamento aos conceitos de derivativos. Já o segundo se propôs a discutir as principais etapas de como criar estruturas para delimitar o papel dos agentes da Governança Familiar e apresentar a importância e a necessidade da implantação do Sistema de Governança Corporativa (SGC).

Por sua vez, foram mantidos os vínculos dos anos anteriores, a exemplo da quarta edição do curso de Governança para Fundações e Institutos Empresariais com o Gife, cujo lançamento ocorreu em 2008, e dos cursos com a BM&FBovespa - duas edições do Aperfeiçoamento em Governança Corporativa e uma do Transição de Sócios de Empresas Familiares.

MBA em Governança Corporativa

O IBGC possui duas parcerias para curso de especialização. O MBA em Governança Corporativa, realizado com a Fipecafi, teve a conclusão de seus primeiros 14 alunos em 2011. Porém, não houve nova turma iniciando em 2011, sendo o programa reformulado para 2012.

Por sua vez, a parceria com a PUC-RS teve a primeira edição do curso de especialização “Governança Corporativa e Gestão de Riscos”. A primeira turma iniciou-se em 2011, tendo sido ministradas as seguintes disciplinas: Auditoria, Gestão de Riscos, Contabilidade Empresarial, Mercado de Capitais, Gestão Estratégica, Planejamento Sucessório, Análise das Demonstrações Contábeis e Normas Internacionais de Contabilidade IFRS.

Congresso

12º Congresso Internacional de Governança Corporativa

As boas práticas de Governança Corporativa aplicadas às empresas familiares foram objeto de discussão desta 12ª edição do Congresso Internacional de Governança Corporativa, promovido em São Paulo.

Com público de 523 participantes, entre congressistas, palestrantes e jornalistas, o evento trouxe ao debate as principais características das empresas familiares listadas e não listadas, suas maiores preocupações e oportunidades resultantes da aplicação dos preceitos de boas práticas de Governança Corporativa.

Questões objetivas como alternativas de financiamento, abertura de capital, dívida e aporte de recursos por investidores institucionais também foram apresentadas, a fim de se fazer uma reflexão acerca das vantagens e desvantagens de cada modalidade. A estrutura da Governança Corporativa aplicada às empresas de controle familiar, planejamento patrimonial e sucessório e as principais tendências verificadas em diferentes países também integraram o debate.

Na avaliação geral, o 12º Congresso alcançou índice de 91% dos participantes satisfeitos com o evento.

Seminários pré-congresso - Neste ano, foram realizados três seminários também desenvolvidos especialmente com a proposta de aprofundar e complementar o conteúdo debatido durante o Congresso.

Em Os Desafios da Transparência nas Relações com os Stakeholders apresentou-se, por meio de casos e debates, as melhores práticas em transparência para as partes relacionadas e como vencer os desafios. Já em Conselheiro Independente na Empresa Familiar foram discutidas as vantagens de contar com profissional independente no órgão e como se adaptar a esta nova realidade e atuar de forma a catalisar ações de adoção das boas práticas de Governança.



Participantes durante o 12º Congresso.

O terceiro seminário, intitulado Avançado para Conselheiros, promoveu discussão de um caso fictício e simulação de reunião de conselho, a fim de capacitar conselheiros para lidarem com potenciais dilemas enfrentados no ambiente empresarial.

Certificação

Em 2011, os Programas de Certificação de Conselheiros de Administração e Fiscal do IBGC completaram dois anos de lançamento e atingiram, em dezembro, o total de 528 conselheiros de administração e 159 conselheiros fiscais certificados, com acréscimo em cada modalidade de 56 e 35 profissionais, respectivamente. O menor ritmo de adesões ao processo foi devido à alteração da grade de certificação por experiência, com introdução de maiores exigências.

Desde janeiro, os candidatos tiveram de comprovar seis anos de experiência em conselhos de administração, atuando de forma profissional e remunerada apenas em companhias constantes da lista das mil maiores da Revista Exame. Os requisitos para a certificação de conselheiro fiscal por experiência continuam vigentes e análogos ao ano anterior.

Neste exercício, os primeiros Conselheiros Certificados IBGC (CCI) completaram o ciclo de dois anos do Programa de Educação Continuada, em que é necessário atingir pontuação mínima para manter-se como CCI. A primeira turma de conselheiros certificados em 2009 totalizou 192 candidatos, dos quais 90% (173) se recertificaram até o final deste ano. Novas turmas de conselheiros irão recertificar-se em 2012, num total previsto de 95% de profissionais recertificados.

Parte da agenda de atividades da Comunidade de Conselheiros Certificados está a promoção de encontros, neste ano num total de nove - sinalizando um crescimento de 80% em relação a 2010 (*veja quadro abaixo*).

Os CCIs tiveram acesso ainda, por meio do hotsite da comunidade, a chats com conselheiros certificados. Disponível em formato vídeo, foram entrevistados para o chat: Martin Glogovsky (Novos Investimentos dos Fundos de Pensão); Maria Cecília Rossi (O Conselheiro e os IPOs); Ricardo Guimarães (Governança nas Empresas Familiares); e Carlos Sá (Ambiente de Controle e o Conselheiro).

Série de inovações foi promovida pelo Instituto com a finalidade de facilitar e melhor interagir com seu público de interesse.

Em janeiro, o IBGC instituiu o agendamento sob demanda, em substituição ao calendário de exames com data marcada. Atualmente, cada candidato escolhe data/hora e local de sua prova dentre os cerca de 260 centros de teste. Como resultado foram realizados 21 exames para conselheiro de administração e 5 para fiscal, ante os dois promovidos no ano anterior para cada área.

E, relativo à acessibilidade do candidato ao material de estudo para os exames, transferiu-se para o meio eletrônico o livro de ambos os programas de certificação, eliminando assim o impresso.

O cumprimento dos créditos junto ao Programa de Educação Continuada também recebeu aprimoramentos. O Instituto celebrou diversos convênios com universidades e entidades de classe, destacando-se a Fipecafi, Abrapp, FGV/EAESP, UFRGS, Iese, IMD, CFC, Gife, Ibracon e Ibef.

Data	Tema / Palestrante	Local
17/3	Normas de Auditoria e Governança Corporativa Fernando Alves (diretor-presidente da PwC)	São Paulo
5/4	Building Global Strategies Bala Chakravarthy (professor do IMD)	São Paulo
17/5	Planejamento Sucessório Ricardo Rocco (diretor-presidente da Spencer Stuart Brasil)	Paraná
31/5	Visão do Conselho de Administração em Empresas Públicas Pedro Parente (diretor-presidente do Grupo Bunge)	Rio Grande do Sul
7/6	Integração de Relatórios Globais Ernst Ligteringen (presidente-executivo da GRI)	São Paulo
4/7	Responsabilidade Legal dos Administradores Luciana Pires Dias (diretora CVM)	Rio de Janeiro
17/8	Controles Internos e Governança Corporativa Anselmo Bonservizzi (vice-presidente de Enterprise Risk Service da Deloitte Brasil)	Belo Horizonte
26/9	Convergência entre os Organismos de Governança Corporativa Ricardo Egydio Setubal (presidente do CA da ITAUTEC); Bernardo Wolfson (presidente da Melitta do Brasil); Domingos Maia (conselheiro fiscal do Banco Bradesco)	São Paulo
7/11	Conselho de Administração e Conselho Fiscal nas Estatais Andrea Calabi (secretário da Fazenda do Governo do Estado de São Paulo)	São Paulo

Banco de Conselheiros

Em março de 2011, o Conselho de Administração do IBGC aprovou proposta no sentido de que passe a integrar o Banco apenas os Conselheiros Certificados IBGC (CCI). Os não certificados passaram a contar com o prazo de um ano para se adaptarem às novas regras - vigentes a partir de março de 2012. Com esta decisão, o Banco de Conselheiros tornou-se um benefício exclusivo para os conselheiros certificados.

Atualmente composto por 545 conselheiros certificados e 75 não certificados, o Banco de Conselheiros apresenta duas áreas de acesso: inscrição, espaço restrito aos candidatos para preenchimento e manutenção de seus dados cadastrais, e de consulta, restrito às pessoas jurídicas interessadas na busca de profissionais para a atividade de conselheiro. A partir de campos e critérios de busca, as organizações podem selecionar, por formação acadêmica e tipo de organização, setores de atividades, atuação em conselhos ou comitês, fluência em idiomas e situações mais vivenciadas.

Palestras

Anualmente, o IBGC define sua agenda temática a fim de balizar a escolha e o desenvolvimento de suas palestras mensais, culminando com o fechamento do tema no Congresso Anual. Em 2011, o fio condutor foi Empresas de controle familiar - Desafios e oportunidades (*veja tabela abaixo com temas que nortearam as discussões nos anos anteriores*).

- ✓ 2011: Empresas de Controle Familiar - Desafios e Oportunidades;
- ✓ 2010: Internacionalização e Convergência das Práticas de Governança e Mudanças Regulatórias;
- ✓ 2009: Governança em Tempos de Crise: Repensando o Papel dos Conselhos;
- ✓ 2008: Propriedade em Evolução - Novas Formas de Controle Societário;
- ✓ 2007: Sustentabilidade e Governança: Estratégia para a Perenidade das Organizações;
- ✓ 2006: Governança Aplicada: a Eficácia do Conselho de Administração;
- ✓ 2005: Governança Corporativa sob todos os Ângulos;
- ✓ 2004: Aplicando o Modelo Brasileiro de Governança Corporativa.

Fevereiro

Lançamento: Pesquisa de Remuneração dos Administradores

Apoiada na oportunidade gerada pela Instrução Normativa 480 da CVM, que entrou em vigor em 2010, a pesquisa buscou lançar luz sobre os mais variados aspectos da divulgação dos valores recebidos por conselheiros de administração, diretores estatutários e conselheiros fiscais de 171 companhias listadas na BM&FBovespa. Em evento de lançamento, representantes do mercado debateram o conteúdo da pesquisa, concluída no final de 2010, e as controvérsias geradas com o item 13 do Formulário de Referência, que dispõe sobre a divulgação de política de remuneração e os valores despendidos pela empresa a seus administradores. Palestraram Adriane de Almeida (IBGC), Edson Garcia (Amec), Felipe Rebeli (Towers Watson) e Marcos Chouin Varejão (Ibex/Nacional e Ibex/Rio).

Governança no Grupo Abril

O convívio das duas gerações no comando da empresa, os desafios em adotar boas práticas de Governança Corporativa e os diferentes momentos atravessados pela organização desde a década de 1990 foram expostos pelo presidente do Conselho de Administração e diretor-editorial do Grupo Abril, Roberto Civita. Dentre os desafios apontados destacamos a entrada de sócios e a formação e funcionamento do Conselho de Administração.

23



Palestra - Grupo Abril

Março

Os Conceitos e Esforços da BM&FBovespa para Estimular a Listagem de Empresas de Menor Porte

O diretor-executivo de Desenvolvimento e Fomento de Negócios da BM&FBovespa, José Antonio Gragnani, falou sobre as vantagens do Bovespa Mais e expôs algumas das iniciativas adotadas para incentivar empresas a buscarem o mercado de capitais gradativamente. Foram apresentadas ainda a motivação para retomada da iniciativa e as especificidades do

segmento: dirigidas para ofertas menores - de R\$ 100 a R\$ 150 milhões -, com possibilidade de listagem sem oferta e um custo gradual da listagem.

Maio

O Processo de Governança no Grupo Minerva até o IPO

De controle familiar, o Grupo Minerva optou por moldar-se internamente para fazer frente às novas necessidades, adotando aos poucos práticas de Governança, que culminaram com a opção pelo IPO (oferta inicial de ações) em 2007 no Novo Mercado. Estas informações e a forma como isso aconteceu foram reveladas durante evento pelo diretor-executivo da empresa e um dos membros da segunda geração do grupo, Fernando Galletti de Queiroz.

24

Junho

A Evolução da Governança Corporativa nas Organizações Globo

No final do primeiro semestre, foi a vez de outra empresa de mídia ter sua história e desafios enfrentados no processo de adoção de práticas de Governança Corporativa apresentados. Ao traçar os ciclos das Organizações Globo, de sua fundação à chegada da terceira geração, o diretor de Gestão Corporativa, Jorge Luiz Nobrega, informou sobre o processo sucessório, revisão do modelo de gestão, formulação do acordo de acionistas e estruturação dos conselhos de Administração e de Família.

Julho

Governança Corporativa nos Clubes de Futebol - O Pontapé Inicial

Pela primeira vez, o IBGC trouxe ao debate as dificuldades de clubes de futebol na tentativa de adotar práticas de Governança. Para apresentar suas experiências e a realidade do Santos e do Fluminense, falaram, respectivamente, seu conselheiro e assessor da Presidência, Álvaro de Souza, e seu diretor-geral, Jackson Vasconcelos. Por sua vez, as ponderações sobre o mercado de futebol brasileiro e a importância de se profissionalizar a gestão ficaram a cargo do ex-presidente-executivo do Internacional, Aod Cunha.

IBGC

Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

Agosto

Experiências de Governança em Empresas de Controle Familiar

A completar 100 anos, a Iochpe-Maxion teve suas principais etapas relatadas pelo seu presidente, Dan Ioschpe, à frente da empresa desde 1998: venda de participação no mercado de capitais, adesão aos níveis diferenciados da BM&FBovespa - primeiro Nível 1, depois NM - e fim do acordo com o BNDES, previsto para 2013. Ioschpe abordou ainda temas como conselhos de administração e de família, acionistas e acordo de acionistas.



Palestra - Iochpe Maxion

Setembro

Sucessão Familiar - Desafios, Problemas, Sucessos e Insucessos

Em linha com a agenda temática do IBGC, a última palestra do ano trouxe a realidade de outro grupo familiar, narrada pelo herdeiro e presidente do Conselho de Administração do Grupo Vonpar, Ricardo Vontobel. Em seu relato, foram destacadas as mudanças-chave de atuação da organização, o aprofundamento de seus valores e os aprendizados com a entrada de sócios, com a formação de um conselho de administração e a profissionalização da gestão.

Fóruns de Debates

Abril

O Relacionamento do Conselheiro com os Acionistas

Uma das realidades experimentadas no cotidiano de decisões estratégicas dos conselheiros de administração foi desvelada no primeiro Fórum de Debates de 2011: A Arte de Conciliar Responsabilidades e Interesse dos Agentes de Governança. O encontro contou com as exposições do diretor-estatutário da Telemar Participações e ex-diretor de participações da Previ, Renato Chaves, e do então sócio-coordenador da área Internacional e Societária da Loeser e Portela Advogados, Richard Blanchet. O coordenador dos Fóruns de Debate, Paulo Conte Vasconcellos, realizou a mediação deste evento e dos seguintes.

Agosto

Mulheres no Conselho

Com exposição da conselheira das Lojas Renner S.A, Deborah Wright, e do fundador da Spencer Stuart São Paulo, Guilherme Dale, o segundo fórum teve sua discussão centrada na participação feminina nos conselhos e na importância de se iniciar uma gestão de diversidade nas empresas. Durante o evento recebeu destaque a apresentação do relatório do IBGC Mulheres na Administração, na época em sua versão preliminar (*leia mais na pág. 30*), sendo traçado também um paralelo à realidade de outros países, além de debater sobre adoção de quotas para mulheres.

Outubro

Ética nos Negócios: Desafios e Melhores Práticas

Os palestrantes Robert Henry Srou, professor dos cursos de MBA da Fia e da Fipecafi, e Lélío Lauretti, membro do Conselho de Supervisão do Mercado (Bovespa) e da Comissão de Conduta do IBGC, incitaram os participantes à reflexão do que desafia as práticas éticas nas empresas, risco de reputação e motivos que levam companhias consideradas boas a procederem de forma errada. Ambos discutiram ainda sobre fatores estruturais e conjunturais, acordo de sócios e código de conduta.

Fóruns Acadêmicos

Abril

Impactos do Início da Harmonização Contábil Internacional (Lei 11.638/07) nos Resultados das Empresas Abertas

A professora da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da FGV, Edilene Santana Santos, e Laura Calixto, também da FGV/EAESP, analisaram os resultados da primeira fase do processo de convergência da contabilidade brasileira ao padrão da IFRS. A pesquisa buscou verificar quais as mudanças ocorridas e demonstrar o lucro e o patrimônio líquido de 34 empresas que apresentaram nas Notas Explicativas tabela de reconciliação dos anos de 2007 e 2008. Dentre os resultados destacaram-se pouca transparência e aumento de lucro inicial. Coube ao coordenador dos Fóruns Acadêmicos, Edy Kogut, a mediação deste evento e dos realizados nos meses posteriores.

Junho

Institucionalismo Organizacional e Governança Corporativa

O vencedor do Prêmio IBGC-Itaú Academia 2010 (*veja Evento Especial - pág. 26*), Luciano Rossoni, apresentou neste fórum outro artigo, cuja proposta foi delinear como o institucionalismo organizacional pode contribuir para o entendimento do fenômeno da Governança Corporativa no Brasil e ao redor do mundo. Segundo o autor, “destaque especial é dado ao caráter legitimador que essas práticas possuem, tal como a sua influência sobre o desempenho das empresas de capital aberto”.

Setembro

Earnings Management: Listagem em Segmentos Especiais de Governança Corporativa e a Auditoria Minimizam o Gerenciamento de Resultados por Escolhas Contábeis e por Decisões Operacionais? Evidências do Brasil

O autor Antonio Lopo Martinez discutiu os resultados de seu artigo, cuja proposta foi examinar como a listagem em segmentos especiais de Governança Corporativa, tipo de auditoria e parecer dos auditores estão associados com a propensão ao gerenciamento de resultados por escolhas contábeis e decisões operacionais. De acordo com Martinez, “as evidências obtidas para empresas brasileiras sugerem que a listagem em segmentos especiais e a auditoria por empresa que faz parte do Grupo das ‘Big4’ reduzem o gerenciamento de resultados por escolhas contábeis, entretanto esses mesmos fatores não minimizam o gerenciamento por decisões operacionais”.

Novembro

Estrutura de Governança, Desempenho Econômico-Financeiro e Remuneração de Executivos de Companhias Brasileiras

No último Fórum Acadêmico do ano, foi discutido artigo, de autoria de Wendel Alex Castro Silva e de Marcos Antônio de Camargos, que identificou e analisou os fatores determinantes da remuneração dos executivos de companhias brasileiras de capital aberto emissoras de ADRs. De acordo com seus autores, verificou-se uma “relação significativa estatisticamente” entre a remuneração dos executivos e o desempenho das companhias. “Tal conclusão confirma o que foi predito pela teoria da agência.” Também foram observados os pacotes de compensação e atuação dos conselhos de administração.

Eventos Especiais

Julho

Governança Corporativa na Suécia e Finlândia - Depoimentos da 3ª JT

Em 2011, o IBGC deu continuidade às suas atividades de compartilhamento de informações obtidas em eventos internacionais. A exemplo do ano anterior, os participantes da terceira Jornada Técnica puderam disseminar seu aprendizado nos oito dias de imersão na Governança dos dois países nórdicos. Além de produzirem um diário de bordo - com informações dos principais temas discutidos -, os ‘jornadeiros’ expuseram em formato palestra os temas: Modelo Nórdico de Governança; Programa Anticorrupção; Participação de Empregados e Mulheres nos Conselhos de Administração; e Educação, assim como retomaram o roteiro cumprido pela JT e discutiram melhorias para as próximas viagens. Participaram do encontro como

D

esempenho

palestrantes os 'jornadeiros' Emilio Carazzai, Leonardo Viegas (coordenador e mediador do evento), Marco Rossi, Maria Luiza Bueno, Mário Probst, Roberta Prado e Roberto Faldini.



IBGC

Depoimentos - 3ª JT

Vencedores do Prêmio IBGC Itaú 2010 - Categoria Academia

Em edição especial do Fórum Acadêmico, mediado pelo seu coordenador Edy Kogut, os primeiro e terceiro colocados da edição 2010 apresentaram os principais pontos de seus trabalhos. Luciano Rossoni e Rafael Liza Santos expuseram, respectivamente, os temas "Legitimidade, Governança e Desempenho" e "O peso da Família nos Conselhos de Administração". O grupo vencedor da segunda colocação teve seu artigo publicado no Academia em Foco - seção do IBGC em Foco dedicada à investigação científica. Já o vencedor da categoria, Rossoni, teve outro de seus artigos publicado no mesmo espaço.

Novembro

GC nos Estados Unidos - Lições Aprendidas Congresso da NACD

Nos mesmos moldes do evento especial de julho, os participantes do Congresso da NACD puderam compartilhar os principais temas discutidos no evento norte-americano, realizado no início de outubro, e também traçar possíveis desdobramentos à realidade nacional. Dentre os assuntos de destaque estão:

IBGC

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Expectativa do Desempenho dos Conselheiros de Administração; Remuneração e Sucesso; Responsabilidade dos Administradores; Atuação do Lead Director; e Atuação Diligente dos Conselheiros. Participaram como palestrantes Adriane de Almeida, Luiz Marcatti, Paulo Conte Vasconcelos, Richard Doern e Sidney Ito.

Seminários

Abril

GRI - Seminário Relatório de Sustentabilidade, Estratégia e Valor

Marcando o início da parceria entre GRI e IBGC (*leia mais na pág. 13*), o evento proporcionou a reflexão sobre o impacto dos relatórios de sustentabilidade na estratégia e no valor das organizações. Em mesas de discussão, os palestrantes abordaram desde relatório integrado, tendências internacionais até como as informações corporativas estão sendo interpretadas e seu impacto às empresas. Participaram do seminário representantes de ambas instituições, além de Alexandre Barbosa (Bloomberg), Alexandre Póvoa (Modal Asset), Celso Lemme (Coppead), Katsuo Homma (Vale), Marco Antonio Saravalli (Coin Corretora), Philipe Pellegri (Thompson Reuters), Roberto Gonzalez (Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais - Apimec/SP), Ricardo Prata Camargos (Cemig) e Sonia Favaretto (BM&FBovespa). O coordenador da Comissão de Sustentabilidade e conselheiro do IBGC, Carlos Eduardo Lessa Brandão, coordenou os trabalhos em conjunto com a representante do GRI no Brasil, Gláucia Terreo.



Giuseppe Pimentel

Seminário - Relatório de Sustentabilidade

Novembro

Novas Demandas Internacionais em Governança Corporativa

BM&FBovespa, GRI e IBGC promoveram em parceria seminário para avaliar as tendências globais em Governança e em transparência e prestação de contas. Foi abordada também a estrutura desenvolvida pelo International Integrated Reporting Committee (IIRC), visando integrar informações não financeiras e financeiras nos relatórios das empresas, além de temas como Políticas de Engajamento, Treinamento

e Educação Efetiva dos Administradores e Regulação versus Forças do Mercado. Participaram os representantes das três organizações - Edemir Pinto, Ernst Ligteringen e Gilberto Mifano -, além de Mervyn King (IIRC), Christy Wood (ICGN) e Maria Helena Santana (CVM).

Prêmios

Com o objetivo de estimular a Governança Corporativa, os prêmios do IBGC promovem o debate do tema nos meios acadêmico, empresarial e jornalístico, além de reconhecerem pessoas e empresas atentas à temática da Governança.

Prêmio IBGC de Governança Corporativa

A partir deste ano, a premiação passou a contar com mudanças em suas categorias. Foi extinta a categoria Evolução em Governança Corporativa, passando a evolução nas práticas de Governança nos últimos três anos a ser tratada como um critério fundamental, tanto para as empresas listadas como para as não listadas. A mudança visou refletir a ideia de "Governança como uma Jornada", ficando o prêmio estruturado em três categorias: Evolução Empresas Listadas, Evolução Empresas Não Listadas e Inovação em Governança Corporativa.



Representantes da Paranapanema

A Paranapanema, empresa nacional produtora de cobre, listada no Nível 1 da BM&FBovespa, destacou-se na categoria Evolução Empresas Listadas principalmente pela conversão de ações preferenciais em ordinárias na proporção de 1:1, além da criação de comitês, como o de Auditoria. Outras iniciativas da empresa foram a determinação no estatuto de 20% de independentes no conselho (comparável às práticas de empresas listadas no Novo Mercado), melhorias no website de RI e adoção de manual de assembleias.

Por sua vez, a Trip Linhas Aéreas foi contemplada na categoria Evolução Empresas Não Listadas. Dentre suas principais iniciativas estão a revisão anual das condições das transações com partes relacionadas e as previsões formais para situações potenciais de conflitos de interesses, com procedimentos definidos em seu código de conduta e no contrato dos conselheiros. A empresa promoveu ainda a ampliação do número de conselheiros independentes, atingindo um patamar de 25% do total de membros, a criação de comitês e o rodízio de auditorias, além do desenvolvimento de planos de sucessão para o diretor-presidente e executivos e a avaliação do conselho e seus membros.

Não houve premiação na categoria Inovação em Governança Corporativa.



Representantes da Trip

Vencedoras

	Empresas Listadas	Empresas Não Listadas	Evolução	Inovação
2011*	Paranapanema	Trip Linhas Aéreas	**	-
2010	Grupo Fleury	-	Eternit	SulAmérica
2009	Lojas Renner	Algar	Natura e Odontoprev	Ultrapar e Usiminas
2008	Bematech	Alesat Combustíveis	lochpe Maxion	-
2007	Bematech	Fleury Medicina e Saúde	Indústrias Romi	Aracruz e Lojas Renner
2006	Energias do Brasil	RBS	-	-
2005	CCR e Sabesp	Microsiga	-	Lojas Renner

* Novo formato - as vencedoras foram analisadas em sua evolução. ** Categoria foi integrada às duas anteriores (Listadas e Não Listadas).
- Não houve premiação.

Prêmio IBGC Itaú - Academia e Imprensa

Desde 2009, com a unificação dos prêmios de Jornalismo e de Monografias, o Instituto recebeu 369 inscrições, com premiação total de 27 autores. Nesta terceira edição, foram registrados 134 trabalhos inscritos, sendo 64 na categoria Academia e 70 em Imprensa (veja tabela nesta página).

Os três primeiros colocados de cada categoria foram anunciados durante o jantar do 12º Congresso Internacional de Governança Corporativa, cuja premiação contemplou computadores e valor em dinheiro, além de, aos vendedores de cada categoria, viagem de estudo internacional. A premiação ainda disponibilizou isenção em curso do IBGC de até dois dias para os vencedores categoria Imprensa, enquanto aos da Academia, gratuidade no 12º Congresso.

Academia

A fim de estimular a perspectiva científica na investigação da Governança Corporativa no Brasil, foram contemplados os seguintes artigos:

1º colocado: Rodrigo Mariath Zeidan, da Fundação Dom Cabral, com o artigo “Hedging with derivatives and lessons for corporate governance”;

2º colocado: Fabiano Gabriel e Alexandre Di Miceli da Silveira, ambos da FEA-USP, com o artigo “O impacto da adesão às práticas recomendadas de Governança Corporativa no índice de qualidade da informação contábil das firmas no Brasil”;

3º colocado: Sérgio Saffi Marques, do Insper, com o artigo “Impacto de práticas de Governança Corporativa de empresas brasileiras de capital aberto sobre seu desempenho e avaliação de mercado”.

Imprensa

A categoria Imprensa objetiva incentivar profissionais de imprensa na publicação de reportagens resultantes de pesquisa e de análise em Governança Corporativa, destacando as melhores práticas e iniciativas empresariais como referência para o mercado.

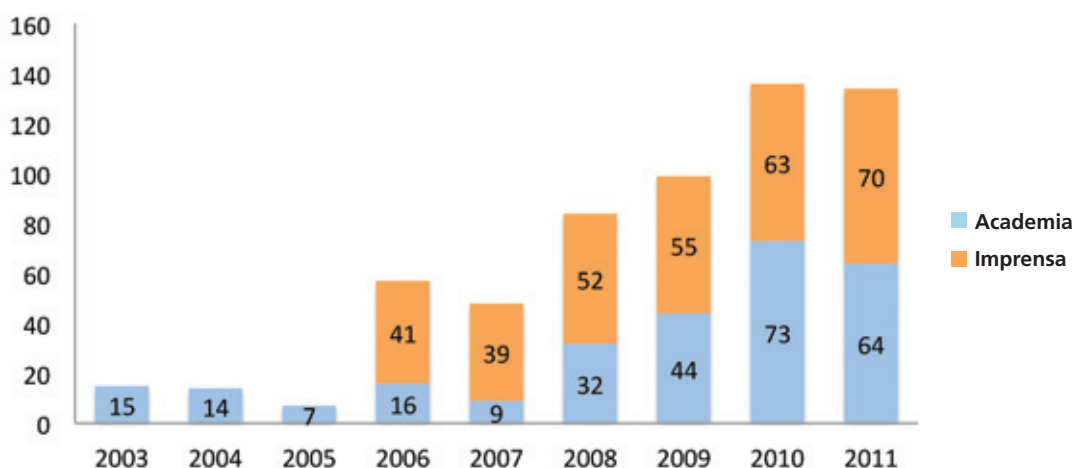
Nesta edição, a matéria vencedora foi “Os bastidores da assembleia”, dos jornalistas Ana Paula Ragazzi e Fernando Torres, publicada pela Revista ValorInveste. A segunda colocação ficou com a reportagem “Para que servem as auditorias?”, publicada na Revista Exame, de Lucas Amorim. A repórter Yuki Yokoi, da Revista Capital Aberto, conquistou o terceiro lugar com a matéria “Golpe batido”.

Pela primeira vez, o Prêmio IBGC Itaú - categoria Imprensa entrou para lista de principais prêmios desenvolvidos para jornalistas. Os dados formam o Centro de Memória Jornalistas&Cia e servem de base para rankings de profissionais e veículos no País.



Vencedores Academia e Imprensa

Trabalhos Avaliados



IBGC

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

* Em 2003, foi a primeira edição do antigo Prêmio de Monografias, atual categoria Academia. Três anos depois, iniciou o antigo Prêmio de Jornalismo, atual categoria Imprensa.

Publicações

Setembro

Terceira Carta Diretriz - Laudos de Avaliação

Por meio do lançamento da terceira Carta Diretriz, o IBGC adotou posicionamento sobre as melhores práticas no processo de elaboração de laudos de avaliação e apontou os responsáveis pela condução e monitoramento do processo, bem como a independência dos avaliadores. A escolha do tema deveu-se ao fato de os laudos de avaliação, numa série de transações societárias que vêm ocorrendo no mercado de capitais brasileiro nos últimos anos, terem sido considerados insuficientes para ajudar na promoção da equidade entre os acionistas das companhias. Lançado em evento especial em setembro, o documento contou com Luiz Spinola e Norma Parente, como redatores, e Renato Chaves, como coordenador da Comissão Gestora de Cartas Diretrizes, cujos integrantes e especialistas externos convidados também colaboraram na discussão e produção do conteúdo.



Outubro

Livro - Governança Corporativa em Empresas Familiares

Assunto central deste ano, a realidade das empresas de controle familiar foi também protagonista do livro lançado durante o 12º Congresso IBGC. Sob a coordenação dos professores Joaquim Rubens Fontes Filho e Ricardo Leal, o livro tem como



missão organizar conhecimentos, experiências e propostas de especialistas sobre questões que podem contribuir para o desenvolvimento da Governança das empresas familiares. Seus 17 capítulos estão distribuídos em quatro partes, sendo tratados na primeira e na segunda, respectivamente, os aspectos gerais do tema e a sucessão, enquanto as duas partes finais trazem as experiências internacionais observadas na China, Colômbia, Itália e países nórdicos e a descrição de casos práticos sob óticas diferentes (gestão e investidor internacional).

Estudos de Casos - Casos de Empresas Familiars Não Listadas

Elaborado pelo Centro de Conhecimento do IBGC, o quarto volume da série de Estudo de Casos trata da experiência de implantação das boas práticas de Governança Corporativa em empresas familiares de médio porte não listadas em bolsa. O estudo busca entender as motivações, dificuldades, experiências e lições aprendidas durante todo o processo de desenvolvimento da Governança. Neste volume são agrupados relatos de empresas de São Paulo: Cerradinho, Mazzaferro e Sasazaki. Em destaque, o IBGC fez seu lançamento em café da manhã no 12º Congresso, contando com a participação e exposição de Luciano e Andrea Sanchez Fernandes (da Cerradinho), Cláudio Mazzaferro (da Mazzaferro) e Mauro Shibuya e Celi Sasazaki (da Sasazaki), além da superintendente-adjunto de Conhecimento do Instituto, Adriane de Almeida.



Dezembro

Caderno de Governança Corporativa - Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração de Conselho de Administração e de Diretor-Presidente

O décimo documento da série Cadernos de Governança

Corporativa apresenta recomendações de boas práticas em temas relevantes da gestão de pessoas sob a ótica do conselho de administração. Elaborado pela Comissão IBGC de Recursos Humanos, o caderno está dividido em três grandes temas: Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração. Seguindo essa linha, o evento especial de lançamento do caderno contou com apresentação de Adriana Adler para discorrer sobre o primeiro tópico, Moacir Salzstein, sobre o segundo e Francisco Ramirez, a respeito do terceiro, ficando a cargo do coordenador da Comissão, Josmar Bignotto, a apresentação geral e de Henri Vahdat a contextualização sobre o alinhamento do material. Para aprofundar a discussão e trazer um panorama internacional sobre o tema, o evento contou ainda com a participação do especialista e autor de livros como Reinventando a Governança Corporativa e Liderança na Era da Turbulência Econômica, Ram Charan (*leia a seguir*).



D

esempenho

Alexandre Machado



Palestra Internacional Apresentação Especial de Ram Charan

O evento de lançamento do Caderno contou com palestra de Ram Charan, profissional com 35 anos de trabalho nos bastidores de empresas como a GE, KLM, Bank of America, DuPont, Novartis e 3M e atuando atualmente também como conselheiro de administração da Austin Industries, Tayco Electronics e Emaar MGF. Dentre os temas abordados, Charan destacou a importância de as empresas investirem em pessoas para um desempenho de curto a longo prazo. Evidenciou a necessidade de se encontrar uma forma mais eficaz de o diretor-presidente passar as informações para o conselho de administração, sugerindo incluir todas as informações em uma única página. Charan falou ainda sobre sucessão ("Dediquem um tempo para cuidar da sucessão. Este deve ser um dos itens de discussão todos os anos.") e avaliação de conselhos ("Os conselhos também precisam ser atualizados.").

IBGC

Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

Pesquisas e Conhecimento

Revisão e Análise das Respostas do ISE

O IBGC, como nos anos anteriores, contribuiu com a FGV para revisar o questionário do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBovespa, além de analisar as respostas da dimensão Governança Corporativa enviadas pelas empresas participantes. O questionário foi ampliado e adaptado às novas demandas de Governança Corporativa. A análise de respostas teve a intenção de validar o retorno dado pelas empresas.

Report on the Observance of Standards and Codes (RosC)

O IBGC foi escolhido pelo Banco Mundial para auxiliar na atualização do RosC, que avalia o arcabouço da Governança Corporativa no Brasil, abrangendo o papel e o funcionamento de diversos agentes, como investidores, reguladores, bolsa de valores, Banco Central, custodiantes e o próprio Instituto, além da regulação e regulamentação existentes. A primeira etapa consistiu no preenchimento de um questionário, com mais de 650 perguntas, para avaliar o arcabouço de Governança (leis, regulação, autorregulação, entidades e seu funcionamento, etc.) e sua efetiva aplicação. A segunda etapa consistiu no agendamento de aproximadamente 15 entrevistas de uma delegação do Banco com entidades e agentes da Governança, para auferir resultados práticos das regras analisadas. O processo de análise segue em curso e o relatório final será produzido pelo Banco.



Relatório Mulheres na Administração

Atualizando o levantamento realizado em 2009 e com ampliação do escopo e das informações divulgadas, o IBGC publicou em setembro de 2011 o Relatório de Mulheres na Administração das Empresas Brasileiras Listadas.

A pesquisa trouxe dados sobre a presença feminina em conselhos de administração, diretorias estatutárias e conselhos fiscais e baseou-se em informações prestadas pelas empresas listadas nos Formulários de Referência compiladas pela BM&FBovespa. Os associados ao IBGC que compareceram ao Fórum de Debates sobre o tema, realizado em agosto, tiveram a oportunidade de opinar no relatório em audiência restrita na época.

Documento sobre Transações com Partes Relacionadas (Roundtable)

O IBGC, mais uma vez contribuindo ativamente na Mesa-Redonda Latino-Americana de Governança Corporativa, participou, por meio de seu Centro de Conhecimento e da assessoria da Comissão Jurídica, da coleta de dados e revisão de textos referentes às práticas de seleção, nomeação e eleição de

conselhos de administração e também sobre como são administradas transações com partes relacionadas no Brasil. Os dados brasileiros, em conjunto com os dos outros países participantes, compuseram um relatório discutido durante o evento e segue em progresso para melhorias e posterior publicação definitiva.

Destaques de Governança para o GCGF

Institutos de Governança Corporativa da América Latina (IGCLA), com o suporte do GCGF, coordenou no início de 2011 uma publicação sobre os avanços e retrocessos de Governança ocorridos na região ao longo de 2010. O Centro de Conhecimento do IBGC foi responsável pelo levantamento dessas informações sobre o Brasil. Uma versão em espanhol (impressa e eletrônica) desse documento foi publicada pelo GCGC em outubro: [http://www.gcgf.org/ifcext/cgf.nsf/AttachmentsByTitle/Gobierno+Corporativo+en+Latinoamerica+2010-2011/\\$FILE/IGCLA.pdf](http://www.gcgf.org/ifcext/cgf.nsf/AttachmentsByTitle/Gobierno+Corporativo+en+Latinoamerica+2010-2011/$FILE/IGCLA.pdf).

Biblioteca

Em 2011, a Biblioteca João Bosco Lodi contabilizou novo aumento em seu acervo: 9,3%, evoluindo de 3.926 títulos cadastrados para 4.293. São: 573 títulos de livros, 376 folhetos, 57 periódicos (revistas), 409 artigos de periódicos, 204 capítulos de livros, 7 separatas, 68 monografias, 17 dissertações e 9 teses, 2.003 *clippings* e 570 arquivos digitais. Todo o acervo é tratado segundo padrões técnicos internacionais.

Qualidade

O Programa de Desenvolvimento e Educação do IBGC, construído e multifacetado em atividades como cursos, publicações, pesquisas, palestras, fóruns acadêmicos e de debate, Congresso e Programa de Certificação, caracteriza-se como seu principal valor oferecido aos associados e ao mercado. Sob este prisma, o Instituto entende como de vital importância assegurar-se da qualidade das atividades e do conteúdo disponibilizados, convergindo o processo inicial de criação e desenvolvimento com a ação final, a praticada. Um exemplo desta iniciativa é o cuidado exercido para que não haja divergência entre o conteúdo disposto no material de marketing dos cursos e o efetivamente ministrado em aula. Não foi registrado durante este ano nenhum caso de não conformidade com a política comercial e de produtos do IBGC.

Outra forma de acompanhar e direcionar algumas das atividades do IBGC é a busca por conhecer a satisfação de seu público de interesse. Neste ano, o Instituto realizou avaliação online de seu Congresso. Os participantes receberam *link* para votação logo após o evento, cujo resultado se mostrou acima das expectativas para 26% dos 288 respondentes dentre os 523 participantes e 91% de satisfação na avaliação geral. Os itens de atenção ficaram por conta da estruturação do evento - localização, sistema de áudio e alimentação -, cujas melhorias estão previstas para 2012.

No caso dos cursos são aplicadas ao final de cada módulo avaliações dos instrutores, conteúdo e infraestrutura. Compilado, o material é avaliado pelo Centro de Conhecimento do Instituto e eventuais sugestões são incorporadas às edições seguintes. A partir de retorno obtido neste ano, o curso para Conselheiros de Administração recebe reestruturação de seu conteúdo para 2012 e sua programação não contará mais com os módulos opcionais, cujos temas passaram a ser contemplados nos programas de Educação Continuada.

Quanto às atividades gerais oferecidas, há a adoção de pesquisas de satisfação junto aos associados. A primeira ocorreu em 2005 e depois em 2009, voltando a aplicá-la neste ano. As respostas foram coletadas entre novembro e dezembro de 2011 e um resumo com os principais resultados será disponibilizado aos associados no *website*, com comunicado por *e-mail*. Dos 1.863 associados, em novembro de 2011, 467 responderam ao questionário. Porcentagem semelhante à obtida em 2009, quando a pesquisa contou com 360 respondentes, num total de 1.500 associados. Reformulada, a enquete deste ano dividiu as ações do Instituto em cinco grandes frentes: produção de conhecimento em Governança; disseminação das melhores práticas; rede de relacionamento; difusão de informações sobre Governança; e *advocacy*. Coube às duas primeiras índices de maior relevância pelos respondentes, com 66% e 52%. Por sua vez, a satisfação de cada uma dessas ações providas pelo IBGC variou entre 80% e 86%. Se considerado o valor do investimento, para 66% dos associados o IBGC atende às expectativas e para 11% ele as supera.

Outra ação que se mostrou essencial para a manutenção da qualidade das publicações do IBGC foi a criação do Comitê Editorial em 2010. Em parceria com o Centro de Conhecimento do IBGC, o grupo, formado somente por conselheiros de administração do Instituto, em 2011, avaliou e emitiu pareceres sobre quatro documentos produzidos por comissões: Empresas Estatais; Empresas de Capital Fechado; Orientação Jurídica para Administradores; e Comunicação na Governança. A intenção dessa parceria é verificar a adequação das publicações ao código do IBGC, além de sua consistência e coerência.

Relatório Financeiro

As demonstrações financeiras do exercício findo em 31/12/2011 apresentam as seguintes variações em relação ao exercício anterior:

- Aumento de 9,4% no Ativo Total
- Aumento de 4,4% nas Disponibilidades
- Aumento de 24,8% das Receitas Brutas
- Redução de 26,1% no Resultado do exercício

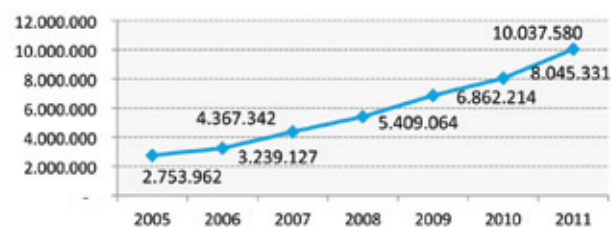
Apesar do aumento das Receitas Totais, principalmente nas linhas de Anuidades (42%), Cursos (34%) e Palestras (32%), o superavit do exercício foi menor em comparação com o ano anterior, principalmente em função do aumento das despesas com Pessoal (aumento do quadro decorrente do Planejamento Estratégico) e do aumento da sede do IBGC (aumento das despesas gerais de aluguel e condomínio), um aumento de 33% com relação a 2010.

32

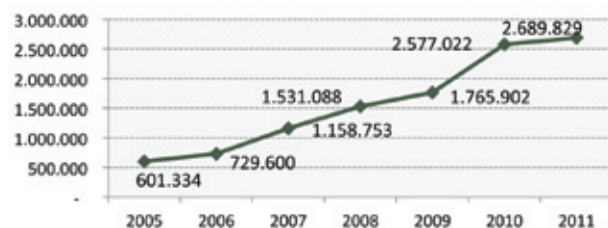
Ativo Total



Receitas Brutas



Disponibilidades



Resultado do exercício



Relatório dos Auditores Independentes sobre as Demonstrações Contábeis

2011
relatório anual

Aos associados, Conselheiros e Administradores do
Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
São Paulo - SP

Examinamos as demonstrações contábeis do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, que compreendem o balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2011 e as respectivas demonstrações do superávit, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa, para o exercício findo naquela data, assim como o resumo das principais práticas contábeis e demais notas explicativas.

Responsabilidade da administração sobre as demonstrações contábeis

A administração do Instituto é responsável pela elaboração e adequada apresentação dessas demonstrações contábeis de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e pelos controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração de demonstrações contábeis livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro.

Responsabilidade dos auditores independentes

Nossa responsabilidade é a de expressar uma opinião sobre essas demonstrações contábeis com base em nossa auditoria, conduzida de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria. Essas normas requerem o cumprimento de exigências éticas pelos auditores e que a auditoria seja planejada e executada com o objetivo de obter segurança razoável de que as demonstrações contábeis estão livres de distorção relevante.

Uma auditoria envolve a execução de procedimentos selecionados para obtenção de evidência a respeito dos valores e divulgações apresentados nas demonstrações contábeis. Os procedimentos selecionados dependem do julgamento do auditor, incluindo a avaliação dos riscos de distorção relevante nas demonstrações contábeis, independentemente se causada por fraude ou erro. Nessa avaliação de riscos, o auditor considera os controles internos relevantes para a elaboração e adequada apresentação das demonstrações contábeis do Instituto para planejar os procedimentos de auditoria que são apropriados nas circunstâncias, mas não para fins de expressar uma opinião sobre a eficácia desses controles internos do Instituto. Uma auditoria inclui, também, a avaliação da adequação das práticas contábeis utilizadas e a razoabilidade das estimativas contábeis feitas pela administração, bem como a avaliação da apresentação das demonstrações contábeis tomadas em conjunto.

Acreditamos que a evidência de auditoria obtida é suficiente e apropriada para fundamentar nossa opinião.

Opinião

Em nossa opinião as demonstrações contábeis acima referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa em 31 de dezembro de 2011, o desempenho de suas operações e os seus fluxos de caixa para o exercício findo naquela data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.

Outros assuntos

Auditoria dos valores correspondentes ao exercício anterior

Em 04 de abril de 2011 a Trevisan Auditores Independentes (CNPJ 52.803.244/0001-06), entidade legalmente estabelecida no Brasil e que detinha por contrato o uso da marca internacional BDO, passou a integrar a rede KPMG de sociedades profissionais de prestação de serviços com a nova denominação social de KPMG Auditores Associados. Esses auditores auditaram as demonstrações contábeis do exercício encerrado em 31 de dezembro de 2010, enquanto ainda detinha, por contrato, o direito de uso da marca BDO, tendo emitido relatório datado em 15 de março de 2011, o qual não continha modificação.

São Paulo, 15 de Março de 2012.

Alfredo Ferreira Marques Filho
Contador
CRC 1SP 154954/O-3
BDO RCS Auditores Independentes
CRC 2SP 013846/O-1

Balanços patrimoniais

Em 31 de dezembro de 2011 e 2010

(em Reais)

Ativo			
	Nota explicativa	2011	2010
Circulante			
Disponibilidades	3	2.689.829	2.577.022
Contas a receber	4	213.366	233.718
Impostos a recuperar	-	13.728	-
Outras contas a receber	-	34.976	15.572
		2.951.899	2.826.312
Não circulante			
Realizável a longo prazo			
Adiantamentos diversos	-	1.823	2.196
		1.823	2.196
Imobilizado	5	347.598	181.858
Intangível	6	10.575	15.795
		359.996	199.849
TOTAL DO ATIVO		3.311.895	3.026.161

Passivo e patrimônio líquido			
	Nota explicativa	2011	2010
Circulante			
Contas a pagar	7	206.174	357.395
Obrigações sociais	-	106.661	150.922
Obrigações tributárias	-	116.926	31.058
Provisão de férias e bônus	8	834.951	609.257
Adiantamento de clientes	9	178.333	219.426
		1.443.045	1.368.058
Patrimônio líquido			
Patrimônio social	11	1.868.850	1.658.103
		1.868.850	1.658.103
TOTAL DO PASSIVO E DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO		3.311.895	3.026.161

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

Demonstrações do superávit Para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2011 e 2010

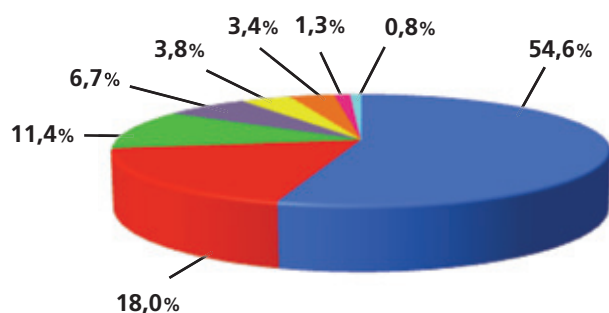
(em Reais)

	2011	2010
Receitas líquidas das atividades		
Com cursos	5.836.907	4.343.945
Com anuidades	2.161.696	1.527.423
Com congressos	1.208.969	1.126.125
Com certificação e banco de conselheiros	239.859	514.788
Com publicações	196.325	239.493
Com palestras e eventos	245.024	185.560
Com prêmios	148.800	107.977
	10.037.580	8.045.331
Custos da atividade		
Com cursos	(2.074.681)	(1.660.678)
Com congressos	(684.688)	(759.172)
Com palestras e eventos	(433.484)	(413.061)
Com publicações	(130.792)	(164.170)
Com sócios	(253.083)	(108.490)
Com certificação e banco de conselheiros	(145.605)	(95.771)
Com prêmios	(31.670)	(63.186)
Com centro de pesquisas	(47.827)	(26.751)
	(3.801.810)	(3.291.279)
(=) Superávit bruto	6.235.770	4.754.052
Despesas das atividades		
Administrativas	(1.288.906)	(1.227.365)
Despesas com pessoal	(4.398.930)	(3.042.648)
Aluguel e condomínio	(479.295)	(357.772)
	(6.167.131)	(4.627.785)
(=) Superávit operacional antes dos efeitos financeiros	68.639	126.267
Despesas financeiras	(75.765)	(30.324)
Receitas financeiras	217.873	189.265
	142.108	158.941
(=) Superávit do exercício	210.747	285.208

35

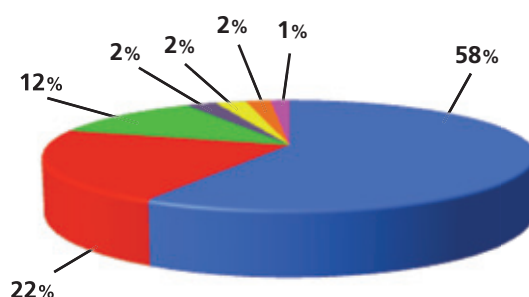
As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

Alocação de recursos



- Custos com Cursos
- Custos com Congressos
- Custos com Palestras e Eventos
- Custos com Sócios
- Custos com Certificação e Banco de Conselheiros
- Custos com Publicações
- Custos com Centro de Pesquisas
- Custos com Prêmios

Fontes de Receita



- Receitas com Cursos
- Receitas com Congressos
- Receitas de Certificação e Banco de Conselheiros
- Receitas com Anuidades
- Receitas com Palestras e Eventos
- Receitas com Publicações
- Receitas com Prêmios

Demonstrações das mutações do patrimônio líquido

(em Reais)

	Patrimônio Social	Superávits acumulados	Total
Saldos em 31 de dezembro de 2009	1.372.895	-	1.372.895
Superávit do exercício	-	285.208	285.208
Incorporação pelo patrimônio social	285.208	(285.208)	-
Saldos em 31 de dezembro de 2010	1.658.103	-	1.658.103
Superávit do exercício	-	210.747	210.747
Incorporação pelo patrimônio social	210.747	(210.747)	-
Saldos em 31 de dezembro de 2011	1.868.850	-	1.868.850

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

Demonstrações do fluxo de caixa Exercícios findos em 31 de dezembro de 2011 e 2010

(em Reais)

	2011	2010
Fluxo de caixa proveniente das operações		
Recebimentos de:		
Cursos realizados	5.947.187	4.452.913
Congresso anual	1.174.706	1.251.183
Sócios - taxa de inscrição e anuidade	1.775.853	1.569.438
Patrocínios	-	21.650
Eventos mensais	569.326	503.834
Certificação e banco de conselheiros	227.786	485.071
Juros de aplicações financeiras	297.226	189.265
Pagamentos de:		
Salários e encargos sociais	(4.047.180)	(3.057.026)
Professores	(554.316)	(498.884)
Fornecedores de serviços	(4.883.634)	(3.904.024)
Impostos e outras despesas bancárias	(190.411)	(141.953)
	316.543	871.467
Fluxo de caixa utilizado nas atividades de investimento		
Aquisição de bens do ativo fixo	(203.737)	(60.347)
	(203.737)	(60.347)
(=) Aumento líquido de caixa e equivalente de caixa	112.807	811.120
Caixa e equivalente de caixa no início do exercício	2.577.022	1.765.902
Caixa e equivalente de caixa no final do exercício	2.689.829	2.577.022
(=) Aumento nas disponibilidades	112.807	811.120

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

Notas explicativas da administração às demonstrações contábeis dos Exercícios findos em 31 de dezembro de 2011 e 2010 (Em reais)

1. Contexto operacional

O objetivo do Instituto:

- Ser referência em Governança Corporativa, contribuindo para o desenvolvimento sustentável das organizações, influenciando os agentes sociais e estimulando a adesão aos valores e princípios de Governança Corporativa definidos pelo próprio Instituto. Para atingir seus objetivos, buscará, entre outros alvos;
- Promover pesquisas e desenvolver, publicar ou distribuir, gratuita ou onerosamente, material técnico sobre Governança Corporativa;
- Promover a capacitação profissional de sócios, conselheiros de administração, diretores executivos, auditores e outros agentes da governança corporativa;
- Elevar o nível de eficiência dos conselhos e comitês;
- Estimular empresas a adotar como diretrizes fundamentais de gestão e controle a transparência, a prestação de contas, a equidade e a responsabilidade corporativa;
- Promover a inserção das boas práticas de governança na cultura das organizações e difundir suas idéias e valores, por meio de palestras, cursos, congressos e atividades congêneres; e
- Colaborar com instituições nacionais ou internacionais que tenham propósitos afins.

Em 1994, o cenário empresarial brasileiro carecia de um organismo destinado a colaborar com a qualidade da alta gestão das organizações brasileiras. Em 27 de novembro de 1995, trinta e seis visionários fundaram o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração, visando preencher esta lacuna.

Em 1999, o Instituto passou a se denominar Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Hoje, é reconhecido nacional e internacionalmente como a principal referência na difusão das melhores práticas de governança na América Latina.

O propósito do Instituto é ser referência em governança corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes de nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade.

2. Apresentação das demonstrações contábeis e principais práticas contábeis

2.1. Apresentação das demonstrações contábeis

A entidade optou por utilizar as normativas contábeis em consonância com a Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6.404/1976 e suas posteriores alterações) incluindo os novos dispositivos contábeis introduzidos, alterados e revogados pela Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007, e pela Lei nº 11.941, de 27 de maio de 2009, bem como as demais resoluções emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), pronunciamentos técnicos emitidos pelo Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (Ibracon) e os pronunciamentos técnicos do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), que em seu conjunto, formam as práticas contábeis adotadas no Brasil utilizadas pela Entidade. As entidades sem fins lucrativos podem utilizar o CPC-PME na preparação das demonstrações contábeis, porém a entidade optou por adotar as práticas acima, considerando-as como as melhores práticas.

2.2. Principais práticas contábeis adotadas

2.2.1. Receitas e despesas

As receitas de cursos, inscrições, anuidades e eventos e as despesas são contabilizadas com base no regime contábil de competência de exercício. Uma receita não é reconhecida se há uma incerteza significativa da sua realização.

2.2.2. Receitas de congressos

As receitas relacionadas à arrecadação de congressos são provenientes de patrocínio e inscrições no 12º Congresso

Internacional de Governança Corporativa, realizado pelo Instituto, em São Paulo, no mês de outubro. Uma receita não é reconhecida se há uma incerteza significativa da sua realização.

2.2.3. Receitas de associados patrocinadores

Os valores provenientes das anuidades de associados patrocinadores são registrados no momento da celebração do contrato como receita diferida em contrapartida a patrocínios a receber no ativo circulante. Tais receitas são apropriadas ao resultado com base no prazo contratado pelo associado patrocinador, usualmente 12 meses. Uma receita não é reconhecida se há uma incerteza significativa da sua realização.

2.2.4. Caixa e equivalentes de caixa

Incluem caixa, saldos positivos em conta movimento e aplicações financeiras resgatáveis no prazo de 90 dias das datas dos balanços e com risco insignificante de mudança de seu valor de mercado. As aplicações financeiras incluídas nos equivalentes de caixa, em sua maioria, são classificadas na categoria “ativos financeiros ao valor justo por meio do resultado”. A abertura dessas aplicações por tipo de classificação está apresentada na Nota Explicativa nº 3.

2.2.5. Contas a receber

Estão apresentadas a valores de realização. Foi constituída provisão em montante considerado suficiente pela Administração para os créditos cuja recuperação é considerada duvidosa. Informações referentes à abertura das contas a receber estão demonstradas na Nota Explicativa nº 4.

2.2.6. Imobilizado

Registrado ao custo histórico de aquisição, deduzido de depreciação acumulada e perdas de redução ao valor recuperável (*impairment*), quando aplicável. A depreciação dos bens é calculada pelo método linear às taxas mencionadas na Nota Explicativa nº 5.

2.2.7. Intangível

Ativos intangíveis adquiridos separadamente são mensurados no reconhecimento inicial ao custo de aquisição e, posteriormente, deduzidos da amortização acumulada e perdas do valor recuperável, quando aplicável. Os ativos intangíveis com vida útil definida são amortizados de acordo com sua vida útil econômica estimada e, quando são identificadas indicações de perda de seu valor recuperável, são submetidos a teste para análise de perda no seu valor recuperável. Os ativos intangíveis com vida útil indefinida não são amortizados, porém são submetidos a teste anual para análise de perda no seu valor recuperável.

2.2.8. Perdas por não recuperação de ativos – Imobilizado

A Administração revisa anualmente o valor contábil líquido dos ativos com o objetivo de avaliar eventos ou mudanças nas circunstâncias econômicas, operacionais ou tecnológicas que possam indicar deterioração ou perda de seu valor recuperável.

Quando tais evidências são identificadas e o valor contábil líquido excede o valor recuperável, é constituída provisão para deterioração ajustando o valor contábil líquido ao valor recuperável.

2.2.9. Demais ativos e passivos circulantes e não circulantes

Demonstrados por valores conhecidos ou calculáveis, acrescidos, quando aplicável, dos correspondentes encargos e variações monetárias incorridas até a data do balanço.

2.2.10. Superávit do exercício

É incorporado pelo patrimônio social no encerramento do exercício social.

2.2.11. Tributação

O Instituto, por não ter fins lucrativos, não está sujeito ao recolhimento de tributos sobre o superávit do exercício. A tributação sobre rendimentos de aplicação financeira obedece à legislação em vigor e é retida na fonte.

2.2.12. Estimativas contábeis

São utilizadas para a mensuração e reconhecimento de certos ativos e passivos das demonstrações contábeis do Instituto. A determinação dessas estimativas levou em consideração experiências de eventos passados e correntes, pressupostos relativos a eventos futuros e outros fatores objetivos e subjetivos. A liquidação das transações envolvendo essas estimativas poderá resultar em valores significativamente divergentes dos registrados nas demonstrações contábeis devido às imprecisões inerentes ao processo de sua determinação. O Instituto revisa suas estimativas e premissas anualmente.

2.2.13. Demonstração do resultado abrangente

A demonstração do resultado abrangente não está sendo apresentada, uma vez que o Instituto não apurou registros contábeis de outros resultados abrangentes, sejam receitas ou despesas, diferentes daqueles que já estão apresentados nas demonstrações do resultado do exercício findo em 31 de dezembro de 2011.

3. Caixa e equivalentes de caixa

	2011	2010
Caixa e bancos	258.122	217.763
Aplicações financeiras	2.431.706	2.359.259
	2.689.828	2.577.022

Referem-se a aplicações em fundos de investimento em renda fixa e CDB nos bancos Santander Real e Citibank, sem prazos para resgate.

Em conformidade com as diretrizes elaboradas pelo Conselho de Administração do IBGC, o montante dos valores aplicados é suficiente para a cobertura de 6 meses de custos diretos da operação.

4. Contas a receber

	2011	2010
Contas a receber	394.441	380.798
Provisão para crédito de liquidação duvidosa	(181.075)	(147.080)
	213.366	233.718

5. Imobilizado

a) Composição dos saldos

		2011			2010
	Taxa de depreciação anual (%)	Custo	Depreciação	Líquido	Líquido
Móveis e utensílios	10	232.291	(77.948)	154.343	114.666
Computadores e periféricos	20	201.029	(135.178)	65.851	67.192
Benfeitorias em imóveis de terceiros	30	261.642	(137.648)	123.994	-
Outros		12.383	(8.973)	3.410	-
		707.345	(359.747)	347.598	181.858

b) Movimentação do custo

	2010	2011			
	Custo	Adições	Baixas	Ajustes	Custo
Móveis e utensílios	177.820	54.471	-	-	232.291
Computadores e periféricos	178.586	22.443	-	-	201.029
Benfeitorias em imóveis de terceiros	135.316	126.326	-	-	261.642
Outros	8.826	3.557	-	-	12.383
	500.538	306.797	-	-	707.345

6. Intangível

a) Composição dos saldos

	2011			2010
	Taxa de amortização anual (%)	Custo	Depreciação	Líquido
Direito de uso de Software	20	53.261	(42.686)	10.575
		53.261	(42.686)	10.575

b) Movimentação do custo

	2010	2011			
	Custo	Adições	Baixas	Ajustes	Custo
Direito de uso de Software	50.291	2.970	-	-	53.261
	50.291	2.970	-	-	53.261

41

7. Contas a pagar

A rubrica “Contas a pagar” é formada por obrigações assumidas referentes a despesas administrativas (aluguel e condomínio) e despesas operacionais.

8. Provisão de férias e bônus

	2011	2010
Provisão de férias	312.232	190.107
Encargos sobre férias	107.719	65.587
Provisão de bônus	415.000	353.562
	834.951	609.256

A política de bônus do Instituto determina que todos os funcionários com um ano de serviço têm direito a bônus de pelo menos um salário e meio mensal, mediante o atendimento de metas pré-aprovadas pelo Conselho de Administração.

9. Adiantamento de clientes

Refere-se às receitas provenientes das anuidades dos associados patrocinadores do Instituto. Os valores provenientes das anuidades são registrados no momento da celebração do contrato como receita diferida. Tais receitas são apropriadas ao resultado com base no prazo contratado pelo patrocinador, usualmente 12 meses.

10. Provisão para contingências

O Instituto, no curso normal de suas atividades, está sujeito a processos judiciais de natureza tributária, trabalhista e cível. A Administração, apoiada na opinião de seus assessores legais e, quando aplicável, fundamentada em pareceres específicos emitidos por especialistas, avalia a expectativa do desfecho dos processos em andamento e determina a necessidade ou não de constituição de provisão para contingências. Em 31 de dezembro de 2011, com base na opinião de seus assessores legais, não há valores dessa natureza a serem provisionados.

11. Patrimônio líquido

Conforme estatuto social, o Instituto deve aplicar integralmente seus recursos na manutenção de seus objetivos, não podendo, como consequência, distribuir qualquer parcela de seu patrimônio ou de suas rendas a título de participação no seu superávit. Dessa forma, o superávit do exercício é integralmente incorporado ao patrimônio social.

12. Impostos e contribuições federais

O Instituto é uma entidade sem fins lucrativos e, portanto, goza da isenção do Imposto de Renda e Contribuição Social de acordo com o artigo 15 da Lei nº 9.532/97. Ele goza também de isenção de outros tributos federais como a Cofins e o PIS sobre o faturamento.

O Instituto está sujeito à revisão de seus livros e de seu estatuto social por parte das autoridades fiscais em prazos prescricionais variáveis. Devido à possibilidade de diferentes interpretações, as autoridades fiscais, com base no seu entendimento das leis, poderão questionar aspectos de isenção aplicáveis ao Instituto. O Conselho de Administração e a Diretoria do Instituto monitoram e avaliam o risco de eventuais questionamentos.

13. Cobertura de seguros

A Administração do condomínio onde se localiza a sede do Instituto tem por política manter cobertura de seguros no montante adequado aos possíveis riscos com sinistros de seu imóvel. Adicionalmente, para proteger seu ativo imobilizado, o Instituto contratou um seguro empresarial específico.

14. Instrumentos financeiros

As transações financeiras existentes envolvem ativos e passivos usuais e pertinentes à atividade econômica do Instituto, particularmente aplicações financeiras com vencimentos de curto prazo, contas a receber e contas a pagar. Essas transações são apresentadas no balanço pelos valores de custo, acrescidas das respectivas apropriações de receitas e despesas que, tendo em vista a natureza das transações e os seus períodos de vencimento, se aproximam dos valores de mercado.

Durante os exercícios de 2011 e 2010, o Instituto não efetuou transações envolvendo instrumentos financeiros na forma de derivativos.

15. Eventos subsequentes

Não há eventos subsequentes significativos após a data de encerramento das demonstrações contábeis.

Relatório do Comitê de Auditoria

Examinamos os balanços patrimoniais do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa em 31 de dezembro de 2011 e as correspondentes demonstrações do superávit, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa correspondentes ao exercício findo naquela data.

Nas reuniões com os membros da Diretoria foram avaliados os riscos envolvidos nas atividades do IBGC, tendo sido estes discutidos também com os auditores independentes do Instituto.

Os controles internos do Instituto apresentam determinadas fragilidades por nós percebidas, mas conforme avaliado pelos auditores não redundam em erros materiais nas demonstrações contábeis.

No ano de 2011, o IBGC passou por mudanças em seus processos internos, com mudança do sistema de ERP e também do escritório terceirizado responsável pela contabilização do Instituto. Apesar de dificuldades na implantação e customização do novo sistema, todas as operações financeiras realizadas foram devidamente registradas e contabilizadas.

Os trabalhos dos auditores independentes foram acompanhados ao longo de todo o período de sua execução, certificada a condição de amplo e irrestrito acesso aos dados e informações do Instituto, a fim de assegurar total liberdade na execução desses trabalhos, não havendo evidências de fatos ou circunstâncias que pudessem prejudicar a adoção de postura independente destes, tampouco sua atuação.

Considerando os sistemas de controles internos existentes, a abrangência e a profundidade dos trabalhos realizados pelos auditores independentes, assim como seu respectivo parecer emitido sem ressalvas em 15 de março de 2012, entendemos que as demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2011 apresentam adequadamente a posição financeira e patrimonial do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa em relação às práticas contábeis adotadas no Brasil, recomendando que as mesmas sejam aprovadas pelo Conselho de Administração.

São Paulo, 16 de março de 2012.

Carlos Biedermann - Coordenador
Alberto Emmanuel Carvalho Whitaker
Leonardo Viegas

Governança no IBGC



IBGC

Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

Regido pelo propósito de disseminar as boas práticas de Governança Corporativa e continuar como referência no tema e um fórum de debate crível, o IBGC entende como vital fazer de seu funcionamento cotidiano também um exemplo ao mercado. Estabelecer a cultura da Governança internamente, tendo os valores e princípios representados em estrutura e identidade, pode ser considerado o ponto-chave para a concretização da prática.

Desde sua fundação, há 16 anos, o IBGC conta com Conselho de Administração, composto por nove associados, eleitos em Assembleia Geral, cujo papel desempenhado é o de guardião do sistema da Governança. Sua missão é auxiliada, diretamente, pela atuação de quatro comitês, cujos membros são também conselheiros: Admissão, Auditoria, Editorial e de Pessoas. Também recebe assessoramento de três comissões especiais: a de Governança e Indicação, a de Carta Diretrizes e a de Conduta (*veja suas atribuições a partir da pág. 53*).

A execução da estratégia definida pelo Conselho cabe à Diretoria - formada por associados nomeados pelo Conselho - e à Superintendência-Geral, que lidera a equipe de funcionários do IBGC (*veja nova estrutura organizacional na pág. 50*). Como parte da estrutura de Governança do Instituto, as coordenações dos Capítulos MG, Rio, Paraná e Sul têm o objetivo de comandar, em sintonia com o Conselho de Administração, uma atuação do IBGC próxima às realidades locais, disseminando as boas práticas em suas regiões.

A estrutura do IBGC é beneficiada ainda pelo apoio e colaboração advindos do trabalho dos associados em comissões. Em 2011, o IBGC manteve patamar próximo ao do ano passado, com um grupo a menos, ficando em 29 comissões ativas e 370 diferentes associados inscritos em uma ou mais delas.

2010-2012

Os nove conselheiros eleitos em Assembleia Geral Ordinária de março de 2010 terão seus mandatos encerrados em março de 2012, de acordo com estatuto aprovado em 2009. Compõe o Conselho Gilberto Mifano (presidente), Alberto Whitaker e João Nogueira Batista (vice-presidentes), Carlos Biedermann, Carlos Eduardo Lessa Brandão, João Laudo de Camargo, Leonardo Viegas, Maria Cecília Rossi e Plínio Musetti. Os conselheiros são considerados membros independentes, de acordo com definição estabelecida na GRI, em que eles não possuem ganhos vinculados ao Instituto.

O período de dois anos também contemplou a Diretoria formada por Matheus Rossi, Sidney Ito e, mais recentemente com a saída de Ricardo Camargo Veirano, Guilherme Potenza, que acumulou a função também de secretário do Conselho. A superintendente-geral, Heloisa Bedicks, permaneceu à frente do Instituto.

Caminhos da Governança

Composta por Conselho, Comitês, Diretoria, Capítulos e Comissões, a alta administração do IBGC exerce função pro bono e, como todos os associados do Instituto, assina e vincula-se ao Código de Conduta do IBGC. Subscrito também pelos funcionários, o Código de Conduta contempla os princípios de Governança Corporativa contidos no Código das Melhores Práticas de GC - documento basilar do IBGC -, além de princípios específicos, como, por exemplo:

- ✓ Coerência nas manifestações de representantes do IBGC perante terceiros;
- ✓ Caráter voluntário das contribuições profissionais dos associados ao IBGC;
- ✓ Precedência dos objetivos coletivos do IBGC sobre interesses particulares ou profissionais dos seus integrantes, em todas as atividades realizadas no âmbito do Instituto.

Norteador das práticas do IBGC, o Código das Melhores Práticas evidencia a importância e abrangência dos códigos de conduta, assim como define o que considera conflito de interesse e recomenda o afastamento do profissional das discussões e deliberações quando identificado o conflito. Também orienta sobre uso de informação privilegiada e políticas de divulgação de informações, de contribuições e atribuições e de combate a atos ilícitos.

Cabe à Comissão de Conduta, formada por cinco a sete membros designados pelo Conselho, porém totalmente independente a ele, receber e analisar denúncias de violação do Código de Conduta. E é por meio do canal da Ouvidoria que o IBGC recebe as manifestações e denúncias, não sendo aceitas as anônimas, mas reservado o direito ao sigilo quando assim é solicitado. As denúncias recebidas pela Ouvidoria são direcionadas à Comissão, quando considerado pertinente, e assim ao Conselho de Administração (*leia mais sobre Comissão de Conduta e Ouvidoria nas págs. 41 e 37*).

O Conselho é também auxiliado pelo trabalho do Comitê de Pessoas e da Comissão de Governança e Indicação, no quesito qualificação e conhecimento dos membros da alta administração até os cargos gerenciais. Enquanto o primeiro está voltado para os funcionários, a Comissão contempla os conselheiros do IBGC.

A qualificação da alta administração e dos colaboradores passa por processo de avaliação anual, cada qual respondendo a questionários próprios. Aos coordenadores de Capítulos e Comissões e aos funcionários é aplicada uma autoavaliação sobre os trabalhos desenvolvidos no ano e endereçada à gestão, ao passo que os membros do Conselho realizam, além da autoavaliação, outra com avaliação de seus pares (*leia texto a seguir*).

Avaliação do Conselho

Há vários anos, o IBGC realiza uma avaliação anual de seu Conselho de Administração, processo comandado pelo presidente do Conselho, até agora sem a utilização de consultores externos.

A avaliação adotada no IBGC tem como objetivo auxiliar os próprios conselheiros a analisarem sua contribuição durante o ano e interação com seus pares, compartilhando visões sobre deficiências e potenciais melhorias, bem como estabelecer planos de ação para o constante aperfeiçoamento do órgão.

Adicionalmente, o processo pode oferecer aos associados informações sobre o que ocorre no âmbito do Conselho de Administração de seu Instituto, além de subsidiar a Comissão de Governança e Indicação, em sua missão de apresentar suas recomendações para o processo eleitoral.

Desde o ano de 2008, a sistemática de avaliação aplicada foi formalizada e institucionalizada, obedecendo a metodologia e cronograma aprovados pelos conselheiros e de conhecimento prévio da Comissão de Governança e Indicação.

Para 2011, o formato de avaliação manteve-se semelhante ao dos anos anteriores, agregando, no entanto, pela primeira vez, uma visão 180°, em que cada conselheiro fez sua avaliação em três níveis: o Conselho como um todo; o próprio conselheiro - autoavaliação; e cada um de seus pares, inclusive o presidente. As avaliações foram tabuladas e discutidas individual e coletivamente pelo presidente do Conselho, cujo relatório foi incluído integralmente na ata daquela reunião.

Dentre os pontos consolidados na avaliação, alguns contemplados com planos de ação específicos, visando ao reforço ou aprimoramento, destacam-se:

- ✓ Constatação de que os conselheiros demonstraram engajamento e interesse crescentes nos debates e análises das matérias submetidas à deliberação.

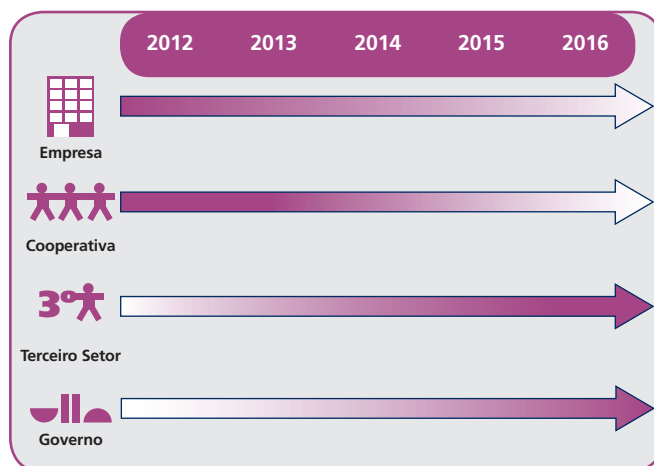
- ✓ O Conselho aprimorou o aproveitamento de seu tempo. Tanto a duração quanto a quantidade de reuniões foram consideradas adequadas pelos seus membros, tendo havido razoável espaço para reflexões justificadas pela complexidade do Instituto.
- ✓ Houve ganho de eficiência do Conselho em função de seus integrantes estarem trabalhando juntos há mais tempo, fruto da extensão do mandato para dois anos. Também foram avaliados positivamente o ritmo de tomada de decisão, o preparo prévio dos membros para as reuniões, o aumento das discussões de teor estratégico e o amadurecimento no trato de temas relacionados à postura pública do IBGC e aos padrões de conduta interna.
- ✓ Destacaram como principais assuntos tratados neste ano: um olhar 'macro' e a revisão da estrutura organizacional, como questões formais (regimentos, código de conduta, plano de crise, etc.), da organização e colaboradores e de estratégia.
- ✓ O Conselho, com a criação de seu Comitê de Pessoas, esteve diretamente envolvido na atualização do planejamento da sucessão dos profissionais-chave do IBGC.
- ✓ Reconhece-se a necessidade de maior atenção dos conselheiros para: o acompanhamento das comissões, que são em grande número; o aperfeiçoamento no *follow up* dos temas tratados em reunião, a fim de proporcionar melhor desempenho ao Conselho; além do fortalecimento do padrão da atitude de conselheiros e coordenadores de comissões e capítulos, conhecido como 'nose in, fingers out', isto é, não ingerência em atividades típicas da gestão.
- ✓ Agregar valor ao IBGC foi o principal balizador dos debates deste Conselho.

O IBGC espera que a prática anual de avaliação de seu próprio Conselho de Administração incentive o debate e a adoção de processos semelhantes por empresas e instituições.

Novas Fronteiras - Riscos e Oportunidades

Estabelecido para o período de 2012 a 2016, o Planejamento Estratégico do IBGC foi consolidado em agosto com os coordenadores das comissões e aprovado em setembro pelo Conselho de Administração. Fundamentado pelas palavras-chave “expansão geográfica” e “estruturação”, contém diretrizes para o Instituto ampliar suas fronteiras, em termos de público (empresas, cooperativas, Terceiro Setor e Governo), e segmentar suas atividades nos setores (*quadro ao lado*).

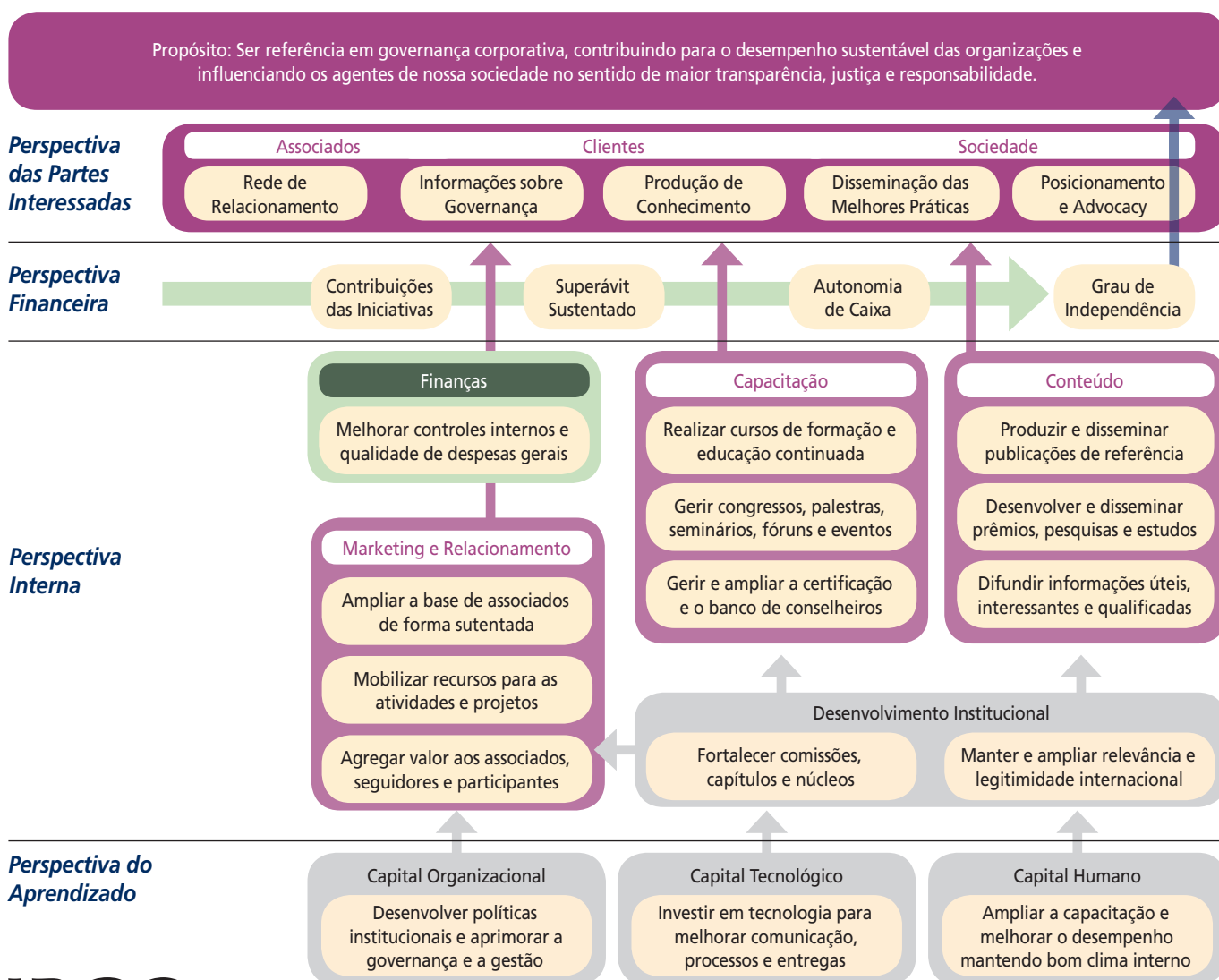
A construção do mapa estratégico (*quadro abaixo*) ocorreu a fim de auxiliar o IBGC nesse processo de condução de seu planejamento estratégico. A partir do



As setas demonstram o foco e a intensidade de atuação do IBGC nos próximos anos.

propósito do Instituto, foram estabelecidas as quatro perspectivas partindo do Aprendizado, passando pela Interna, pela Financeira até atingir as Partes Interessadas.

48



IBGC

Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

Estão previstas ações para promover a ampliação geográfica do IBGC, como a consolidação de capítulos, aperfeiçoando o relacionamento entre sede e regionais, e a formação de núcleos - nova modalidade de inserção institucional que não demanda sede física. O objetivo é proporcionar maior envolvimento e participação ativa no IBGC de profissionais fora das regiões Sudeste e Sul - atual público majoritário, representando 75,3% e 17,6% dos 1.898 associados.

As iniciativas para 2012 estão direcionadas para a estruturação e a fazer frente às novas demandas. Em Certificação, o objetivo é crescer, fortalecer os atuais produtos e criar novos. Semelhante caminho ocorre para os cursos e pesquisas do IBGC, sendo prevista também a adoção de nova dinâmica e estruturação. Estão contemplados ainda o desenvolvimento de sistema de monitoramento e controle e o alinhamento dos trabalhos das comissões. Caberá ao processo de comunicação integrar essas ações e ampliar os diálogos e divulgação do conhecimento gerado, tendo como meta a elaboração de novo *website* com novas funcionalidades e mais interatividade.

Como parte desse processo de expansão está a adoção, a partir do início do próximo ano, de nova estruturação interna (*veja na pág. 50*) que promove mudanças nas funções e responsabilidades e ampliação de seu quadro de colaboradores.

E, para comportar as mudanças, no final de dezembro, o IBGC inaugurou a ampliação de sua área útil, agora com 446 metros quadrados. Projetada para sediar as atividades do Instituto por ao menos mais dois anos, a sede permanece no mesmo local e passa a oferecer duas novas salas de reunião para associados e uma recepção maior, além de espaço interno para paulatino crescimento da equipe, com ampliação de 13 estações de trabalho.

As oportunidades de crescimento são acompanhadas também de maiores riscos e, sob esse olhar, no âmbito da Comissão de Comunicação, foi desenvolvido o Plano de Crise, cujo objetivo é o mapeamento e a mitigação dos principais riscos do seu negócio. Atualmente, o Conselho de Administração conta com uma Equipe de Crise atenta em identificar, quantificar e discutir a forma de mitigação a ser endereçada pelos gestores da Instituição. Os principais fatores de riscos que podem afetá-la e que exigem esse monitoramento contínuo são:

- ✓ possíveis desvios de conduta,
- ✓ práticas inadequadas de governança
- ✓ uso indevido de informações confidenciais
- ✓ manifestações públicas indevidas
- ✓ cancelamento de eventos e cursos
- ✓ fraude financeira
- ✓ descumprimento ou mudança da legislação para o Terceiro Setor
- ✓ inviabilidade financeira
- ✓ vulnerabilidade do sistema de informação
- ✓ perda de profissionais-chave no quadro gestor

Comunicação

Além dos canais já utilizados para disseminar o tema Governança, como *website*, IBGC em Foco, Boletim Informativo, comunicados aos associados e manifestações em audiência, em fevereiro, o IBGC iniciou o compartilhamento de suas palestras mensais em formato vídeo. Chamada de TV IBGC, a iniciativa visa facilitar a participação dos associados residentes em outros Estados, sendo mais um meio para disseminar as boas práticas de Governança com seu público de interesse.

Foi também em 2011, que entrou em vigor o Manual de Uso da Marca IBGC, cujo propósito está em normatizar as manifestações textuais e visuais do Instituto. O documento, elaborado no âmbito da Comissão de Comunicação, apresenta a importância do tema, a definição clara dos detentores do direito de uso (e a sua extensão), o manual de identidade visual e, por fim, a definição da área e o processo no IBGC para análise de casos excepcionais.

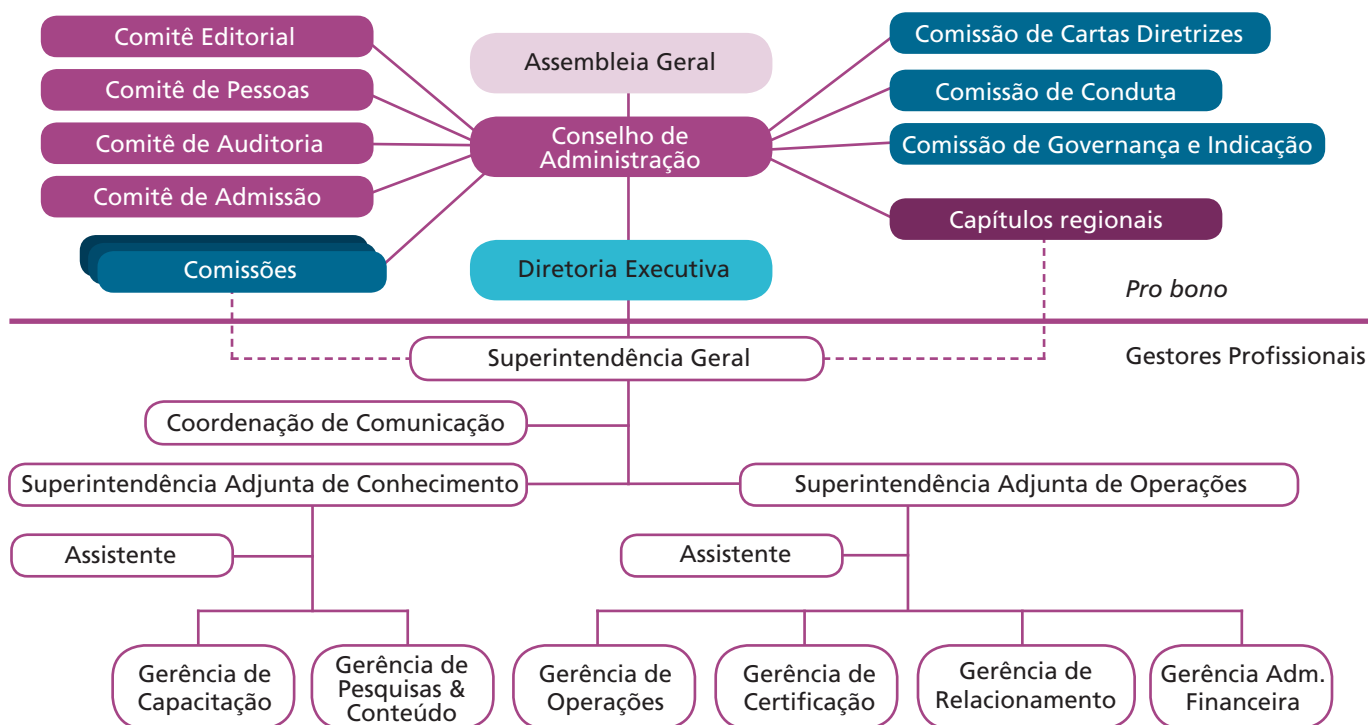
Paralelamente às ações internas, o Instituto manteve relacionamento com a imprensa, sugerindo pautas e contribuindo com depoimentos. Este ano foram 825* publicações contendo citações ao IBGC e 160 entrevistas concedidas, volume semelhante ao ano anterior, de 765 citações e 156 entrevistas, quando ocorreram mudanças de maior impacto no mercado de capitais, relacionadas à Governança Corporativa: começaram a vigorar as Instruções Normativas da CVM 480 e 481 e a implantação do IFRS.

**A partir de 2011, o IBGC passou a informar no relatório anual as inserções na mídia das assessorias dos Capítulos Paraná e Sul.*

Ouvidoria

Neste ano, o associado Josino Fonseca foi nomeado pelo Conselho de Administração para receber as manifestações enviadas ao canal Ouvidoria - em seu terceiro ano de funcionamento. Em 2011, não houve registro de nova manifestação nem denúncia, assim como todos os processos em curso na Comissão de Conduta foram finalizados (*leia mais na pág. 53*).

Estrutura Organizacional



Aprovado o planejamento estratégico 2012-2016, o IBGC passou a adotar nova estrutura organizacional neste ano. Parte das atribuições da Superintendência-Geral deu origem à nova área, nomeada Superintendência-Adjunta de Operações, com a contratação de novo funcionário. Por sua vez, a coordenação de Conhecimento do IBGC foi elevada à também Superintendência, esta Adjunta de Conhecimento. Foram criadas ainda três novas gerências: Capacitação, Pesquisa e Relacionamento.

Equipe IBGC

Pelo terceiro ano, o Instituto adotou sistema de metas e incentivos para a parcela variável da remuneração, com indicadores globais, de gerência e individual adaptados à realidade de cada setor: Administrativo, Centro de Conhecimento, Certificação, Financeiro, Projetos Especiais e Superintendência.

O processo de reestruturação interna continuou neste ano, marcado pela contratação de cinco novos colaboradores. Ao final do ano, o IBGC congregou 30 funcionários, todos em regime CLT e a maioria com jornada de 40 horas semanais - com exceção de um, cuja jornada é de 20 horas. Os Capítulos Paraná e Sul mantiveram a quantidade de funcionários dos anos anteriores, um em cada, e para atender à demanda do Capítulo Rio foi contratada nova funcionária por meio período, totalizando assim 10% da equipe do IBGC trabalhando fora da sede, localizada na capital paulista.

Neste ano, houve nova redução na taxa de rotatividade, de 7,8% para os atuais 3,4%, com o desligamento, por demissão, de uma funcionária com menos de 30 anos.

O IBGC oferece aos seus funcionários de tempo integral assistência médica, ticket refeição e seguro de vida, além dos benefícios garantidos por lei, como ajuda de custo no transporte. Por sua vez, à funcionária de meio período são garantidos seguro saúde e seguro de vida.

IBGC

Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

A remuneração-base adotada pelo IBGC está acima em quase 80% do piso estabelecido pela categoria aplicável ao Instituto: Sindicato dos Empregados de Agentes Autônomos do Comércio e em Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas e de Empresas de Serviços Contábeis no Estado de São Paulo (www.eaa.org.br) - de R\$ 748 mensais, não havendo nenhum funcionário remunerado com base nas regras do Salário Mínimo vigente.

Treinamento

No intuito de promover o desenvolvimento de seu quadro de funcionários, o IBGC oferece apoio financeiro para capacitação ou formação externa, além dos cursos desenvolvidos pelo Centro de Conhecimento, que podem ser frequentados pelos funcionários (*veja quadro abaixo*). No plano pós-carreira, o Instituto não apresenta plano de aposentadoria compulsória, tendo em seu quadro um funcionário aposentado.

Os valores informados referem-se ao treinamento em Governança Corporativa e assuntos correlatos fornecido pelo IBGC aos funcionários, os quais contabilizam os próprios cursos que o Instituto desenvolve aos associados e não associados, e também palestras nacionais e internacionais que contaram com a presença de colaboradores para efeito de aperfeiçoamento profissional.

Os casos de licença remunerada para estudos e de pagamento parcial ou integral de capacitação, como, por exemplo, mestrado e graduação, integraram a contagem de horas pelo terceiro ano consecutivo. Como resultado, o total de horas dispensadas pelos colaboradores para treinamento em 2011 atingiu 5.544.

Conselho, Diretoria, Comitês e Comissões

Conselho de Administração

O Conselho do Instituto atua em linha com o recomendado pelo Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC: “O Conselho de Administração, órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico, é o principal componente do sistema de Governança. Seu papel é ser o elo entre a propriedade e a gestão para orientar e supervisionar a relação desta última com as demais partes interessadas.” O Conselho do IBGC zela ainda pelos valores e propósitos do Instituto, além de prevenir e administrar situações de conflitos de interesses e divergências de opiniões e prestar conta aos associados.

Diretoria

Tem a atribuição de gerenciar as atividades sociais, de negócios e de operações do Instituto, zelando pela observância da lei, do Estatuto do IBGC e pelo cumprimento das decisões tomadas na Assembleia Geral, nas reuniões do Conselho de Administração e em suas próprias reuniões. A Diretoria atualmente é formada por três associados ao IBGC, eleitos pelo Conselho e por mesmo período de mandato - dois anos.

51

Média de horas de treinamento por ano, por empregado, discriminadas por categoria funcional:

Categoria Funcional	Quantidade de Colaboradores			Carga Horária - Estudos		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Superintendência *	1	1	3	87	114	150
Gerência	4	5	4	264	476	614
Administrativo **	10	10	15	1.374	1.444	4.356
Centro de Conhecimento e Comunicação	7	9	8	592,5	508	424

* Somente os cargos de superintendentes-adjuntos de Operações e de Conhecimento foram preenchidos neste ano, as demais novas colocações previstas na estrutura começarão a vigorar em 2012.

** Incluído funcionário da área de Manutenção a partir de 2011.

Comitês

1. Admissão

Composto exclusivamente por conselheiros de administração do IBGC, o Comitê de Admissão tem o objetivo de avaliar as solicitações de ingresso de novos associados, assim como os pedidos de desligamento. No período de um ano, foram submetidas para admissão 378 fichas de associação Pessoa Física e 36 de Pessoa Jurídica.

2. Auditoria

No ano de 2011 o Comitê teve foco no acompanhamento das atividades de implantação do sistema ERP, validando os processos internos do sistema e garantindo a aplicação das melhores práticas nos ambientes administrativos, financeiros e contábeis. Acompanhou a mudança do serviço terceirizado de contabilidade, monitorando o trabalho dos auditores na migração dos saldos contábeis para a nova empresa contratada. Além desse acompanhamento das mudanças ocorridas no Instituto, esteve sempre atento em monitorar, apoiar e validar as decisões da gestão nos aspectos tributários e contábeis.

3. Editorial

Neste ano, os membros do Comitê reuniram-se por seis vezes para, entre outras ações, manifestar-se sobre documentos elaborados pelas comissões de Recursos Humanos, Comunicação, Empresas de Capital Fechado,

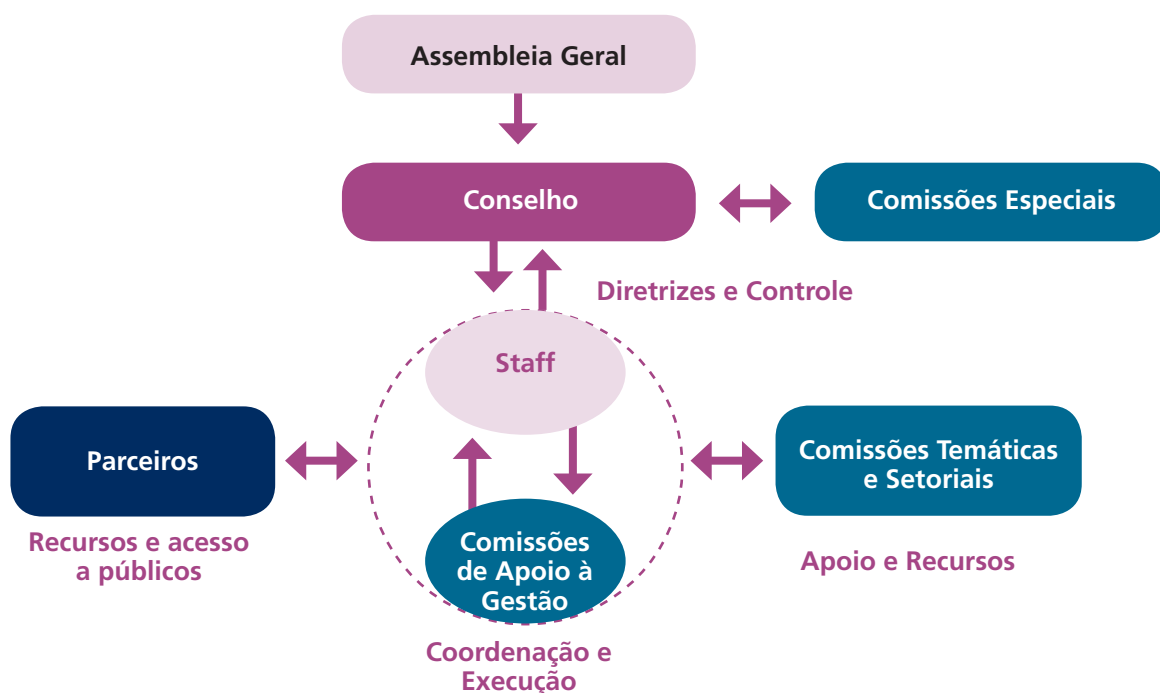
Empresas Estatais, Governança Pública e Jurídica. Com os integrantes das três primeiras Comissões mais as de Secretaria de Governança e Estratégia foram promovidas, ao longo do ano, reuniões para dar retorno e alinhar conteúdos e procedimentos. O Comitê foi também responsável pela elaboração de seu regulamento interno, que inclui Orientações Gerais para elaboração de documentos do IBGC e Estrutura para Projetos de Documentos, além de sugerir procedimentos para as Cartas Diretrizes, durante consulta pública restrita, e documentos em inglês, relativos aos critérios para patrocínio e qualidade de tradução. O Plano de Gerenciamento de Crises, elaborado pela Comissão de Comunicação, e o Guia de Melhores Práticas para o Setor de Intermediação Financeira (Ancor e outras entidades) foram outros documentos que receberam análise e crivo do Comitê Editorial, cujas atividades se iniciaram no ano passado.

4. Pessoas

Conforme definido no Código do IBGC, “é atribuição deste comitê discutir assuntos relativos à sucessão, remuneração e desenvolvimento de pessoas. Cabe a ele também examinar a fundo os critérios para contratação e demissão de executivos e avaliar as políticas existentes e os pacotes de remuneração.” Neste ano, o Comitê atuou na mudança da estrutura funcional do IBGC, com a criação de duas novas superintendências em linha com a solicitação do Conselho de Administração e na discussão e planejamento sucessório do principal executivo do Instituto.

Comissões

As comissões são grupos de trabalho formados por associados e podem ser divididas em três formas de atuação: Temáticas, Setoriais, Especiais e de Apoio à Gestão (*quadro abaixo*). Os coordenadores das comissões contribuíram com o relato de suas atividades para esta seção.



Comissões Especiais

Compostas por associados nomeados pelo Conselho de Administração e independente a ele.

1. Cartas Diretrizes

O ano de 2011 foi marcado pela finalização da terceira Carta Diretriz, que tratou do tema Laudos de Avaliação (*leia mais na pág. 29*). O documento, cuja minuta final foi aprovada pelo Conselho de Administração em julho de 2011, foi lançado em São Paulo no dia 29 de setembro, com ampla divulgação na imprensa especializada. Para este volume foi adotada a mesma metodologia das Cartas anteriores, com a realização de reuniões ampliadas, que tiveram a presença de diversos convidados externos à Comissão com experiência no tema. Durante a análise do documento, o Conselho de Administração deliberou uma mudança na metodologia de construção das futuras Cartas, com a previsão de consulta aos demais coordenadores de comissões do IBGC, objetivando ampliar o leque de visões no âmbito do Instituto. Por fim, iniciou-se em outubro o processo de consulta a todos os membros da Comissão sobre sugestões de temas para a próxima Carta Diretriz.

2. Conduta do IBGC

Compete à Comissão gerir o Código de Conduta, promover sua divulgação e atualização periódica, bem como esclarecer dúvidas de interpretação; cabe-lhe, em especial, receber e analisar denúncias de violações. Embora designada pelo Conselho de Administração, a Comissão deve manter total independência com relação a ele, sem qualquer forma de subordinação hierárquica, tendo em vista que o próprio Conselho está sujeito às normas do Código de Conduta. Ao final de cada exercício, é enviado à Superintendência-Geral um relatório das principais atividades realizadas no ano, que se segue: A Comissão de Conduta do IBGC, em 2011, reuniu-se por quatro vezes, sendo finalizados todos os procedimentos em curso na Comissão. Ou seja, no momento não há nenhum procedimento em aberto. Foram feitas propostas para a primeira alteração do Código, que aguardam a deliberação do Conselho de Administração para irem à audiência pública.

3. Governança e Indicação

A Comissão de Governança e Indicação esteve empenhada ao longo de 2011 a aprimorar o processo de indicação para os futuros candidatos às cadeiras de conselheiros no Conselho de Administração do IBGC, no processo eleitoral iniciado em dezembro deste ano e que culminará com a posse dos eleitos na Assembleia Geral a ser realizada em março de 2012.

Comissões de Apoio à Gestão

1. Agenda temática

Seus membros são responsáveis pela definição da Agenda Temática, previamente aprovada pelo Conselho de Administração, e escolha dos palestrantes.

2. Capacitação

A missão da Comissão de Capacitação é “apoiar o Centro de Pesquisa e Conhecimento do IBGC na identificação, recomendação e avaliação de conteúdos, formatos e métodos educacionais que visam à disseminação e adoção da boa Governança pelas organizações”. Dentro do Planejamento Acadêmico, a Comissão discutiu se os atuais cursos atendem às demandas de mercado de diversas categorias de agentes de Governança. Como um processo de integração dos associados ao Instituto, foram realizadas quatro palestras institucionais para novos integrantes, explicando o que é e o que faz o IBGC. A Comissão acompanhou a implementação da educação a distância no Instituto, assim como desenvolveu cursos temáticos, participando da criação ou idealização de cursos nas áreas de Saúde, cursos para Fundações e Institutos Empresariais e para Cooperativas. Criou um Banco de Casos para utilizar nos cursos e acompanhou também um curso para Conselheiros de Administração, procurando fornecer sugestões para seu aperfeiçoamento.

3. Certificação

Foram discutidas as seguintes ações: processo de exames de certificação sob demanda; o lançamento do hotsite da Comunidade de Certificados, demandando iniciativas de informação, formação e *networking*; eventos para a Comunidade; alteração na grade de certificação por experiência; chats com conselheiros certificados; convênio com escolas, universidades e entidades de classe para ampliar opções em Educação Continuada; desenvolvimento de nova certificação junto com Ibracon, destinada a membros de comitê de auditoria; e visitas aos associados patrocinadores do IBGC, a fim de oferecer a Certificação para seus Conselhos como exemplo de boas práticas de Governança Corporativa (*leia mais na pág. 22*).

4. Comunicação

A Comissão de Comunicação em 2011 reuniu-se dez vezes e teve sua coordenação alterada em outubro. Dentre as atividades conduzidas, cabem destacar: 1. Monitoramento da presença do IBGC na mídia, por meio do acompanhamento das três assessorias de Comunicação; 2. Elaboração do “Plano de Gerenciamento de Crise IBGC”, aprovado pelo Conselho, que contou com visitas às empresas Embraer, Odebrecht e Natura para conhecimento de seus processos de elaboração do Plano de Gestão de Crise; 3. Deliberação para redefinir o Caderno “A Importância da Comunicação para a Governança Corporativa”, após recebimento do retorno do Comitê Editorial IBGC. A Comissão passou também por campanha de atração de novos membros para desenvolvimento dos trabalhos conduzidos pelo grupo, com média de participação de nove integrantes.

5. Congresso

No ano de 2011, a Comissão do Congresso, formada por 15 membros, reuniu-se por *conference call*, durante todas as quintas-feiras de abril a outubro, para montar e discutir o formato do programa do Congresso, temas de interesse, palestrantes e panelistas a serem convidados e moderadores. Com o objetivo de evitar conflitos de interesses e manter seus membros alinhados e independentes, determinou-se que seus participantes somente poderiam ser indicados por não integrantes da Comissão e deveriam ter voto favorável de todos que a compõe, para que seu nome fosse submetido ao Conselho de Administração.

6. Fórum Acadêmico

Seus membros são responsáveis pela definição dos fóruns acadêmicos e escolha dos palestrantes. Em 2011, o grupo organizou quatro eventos somados a uma edição especial (*leia-os na pág. 25*).

7. Gestor Fórum de Debates

Com o objetivo de definir os temas dos Fóruns de Debates e escolher os debatedores, propiciando a discussão de assuntos atuais, os membros da Comissão definiram a agenda de debates de 2011, proporcionando a realização de três fóruns: 1. O Relacionamento do Conselheiro com os Acionistas teve como debatedores Renato Chaves e Richard Blanchet, que abordaram a arte de conciliar responsabilidades e interesses dos agentes da Governança; 2. Mulheres no Conselho teve Deborah Wright e Guilherme Dale como palestrantes. O evento teve seu ponto alto na divulgação de pesquisas sobre o tema no Brasil e no Exterior e na discussão sobre a diversidade no conselho de administração; 3. Ética nos Negócios - Desafios e Melhores Práticas, com palestra de Lélío Lauretti e de Robert Srou. Foram abordados, entre outros temas, a elaboração de um Código de Conduta e os dilemas práticos que as empresas enfrentam na sua rotina de negócios (*leia sobre cada um dos fóruns na pág. 24*).

8. Internacional

A Comissão Internacional é composta por associados que têm atuação internacional relevante e contribuem, com seu conhecimento e rede de contatos, para o Instituto e seus associados. No Exterior, a Comissão

organizou em maio mais uma Jornada Técnica, desta vez para a Suécia e Finlândia, que contou com a presença de 46 associados. Membros da Comissão Internacional, sem ônus para o IBGC, ministraram dois cursos de mediação em Governança Corporativa na Colômbia, participaram da Mesa-Redonda Latino-Americana no Peru e de uma apresentação para o Instituto Português de Governança Corporativa em Lisboa. Em retrospecto, o ano de 2011 ficou marcado pelo crescente interesse de instituições internacionais pelo IBGC, em parte pela reconhecida contribuição do Instituto para a melhoria das práticas de Governança Corporativa no Brasil, mas também pela perda de credibilidade de modelos de Governança de alguns países, tidos tradicionalmente como referência global. Ao longo de 2011, a Comissão apoiou também a equipe do IBGC na realização de diversos eventos no Brasil, em parceria com instituições internacionais, como o Director's College da Stanford University, e na visita de uma delegação do Banco Mundial para a realização de pesquisa em Governança Corporativa.

9. Gestora do Prêmio de Governança

Diferente da maioria das comissões esta é constituída anualmente com o fim específico de conduzir a edição corrente do Prêmio de Governança. Entre suas principais responsabilidades estão gerir a coleta de dados, calcular os resultados, entrevistar as finalistas e apurar as vencedoras.

10. Julgadora do Prêmio Academia

Como nos anos anteriores, esta Comissão, que é constituída anualmente com prazo de duração definido, foi composta por especialistas em Governança mesclando visões práticas e acadêmicas, tendo sido responsável pela avaliação dos artigos inscritos no prêmio e definição dos premiados.

11. Julgadora do Prêmio Imprensa

Nos mesmos moldes da Comissão do Prêmio Academia, o grupo é definido a cada ano. Neste exercício, o Prêmio IBGC Itaú - categoria Imprensa materializou uma vez mais seu objetivo de incentivar os profissionais de imprensa a publicarem reportagens resultantes de pesquisas e análises sobre a Governança Corporativa. Foram 70 artigos inscritos, representando crescimento de 11% em relação ao ano passado, de 38 profissionais de 14 veículos especializados. Os artigos foram avaliados pelos cinco membros especialmente selecionados para a formação da banca examinadora e as matérias vencedoras, anunciadas durante o jantar do 12º Congresso Internacional do IBGC (*ler mais nas págs. 28 e 21*).

Comissões Setoriais

1. Governança em Cooperativas

Criada em 2010, a Comissão consolidou sua atuação no decorrer de 2011, com a recepção de um número significativo de novos participantes. Foram realizadas nove reuniões ao longo do ano, ocasião em que se discutiram os principais aspectos do cooperativismo

e as práticas de Governança no setor. Em cada reunião, os participantes contaram com a presença de convidado ligado ao cooperativismo, fazendo uma explanação de sua experiência, seguida de debates sobre temas como Funcionamento do Conselho de Administração e da Diretoria na Cooperativa; Sistema de Decisão e Fiscalização; Dificuldades Legais e Culturais para a Adoção de Algumas Boas Práticas de Governança, entre outros. A Comissão deu início às discussões para a elaboração de um guia de melhores práticas de Governança em cooperativas, com o apoio e participação da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e do Serviço Nacional de Aprendizado do Cooperativismo (Sescoop). O documento terá como base o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, adaptado à realidade do cooperativismo.

2. Governança Corporativa no Terceiro Setor

Em face de inúmeras alterações dos marcos legais aplicáveis ao Terceiro Setor, em especial nas áreas fins de Assistência Social, Educação e Saúde, a Comissão investiu muitas reuniões na difusão e alinhamento do grupo, bem como na identificação e relação com as melhores práticas de Governança. Houve também no decorrer do ano uma ampliação em mais de 50% do número de participantes, o que ao mesmo tempo qualificou a “massa crítica” também reduziu um pouco a velocidade, dinâmica das discussões e reflexões. Como resultado, a Comissão teve cerca de 30% do guia voltado para organizações do Terceiro Setor de origem não empresarial desenvolvido.

3. Governança Corporativa em Empresas de Capital Fechado

A Comissão visa atender às empresas familiares e multissocietárias em sua maioria com características que as diferenciam fortemente das empresas de capital aberto e difuso, em questões como, por exemplo, sucessão de pessoas-chave e longevidade e revitalização dos seus empreendimentos. Para tanto atuou, em cerca de 40 horas de reuniões presenciais e mais o trabalho de suas subcomissões, a fim de reeditar a minuta do “Guia de Melhores Práticas para Empresas de Capital Fechado”, construído no decorrer de 2010. Este documento, alinhado com a filosofia e orientação editorial do IBGC e as necessidades percebidas do público-alvo do guia, neste ano recebeu o primeiro fechamento da Comissão, que o encaminhou para revisão e comentários do Comitê Editorial do Instituto.

4. Governança em Instituições Financeiras

Em 2011, a Comissão de Governança desenvolveu trabalhos voltados para melhor definição do documento final a ser elaborado, cujos estudos e textos estão em andamento. Dentre os assuntos, destacam-se: 1. Governança de riscos (coordenação de Antônio Cláudio Paiva); 2. Risco de Governança (coord. Alberto Whitaker); 3. Controles, Legislação, Regulamentação e Derivativos (coord. Luiz Figueiredo Souza Dantas

Forbes). Também foi criada uma secretaria-geral no âmbito do grupo e adotados procedimentos voltados para abertura de canais eletrônicos de comunicação (coord. Beatriz Pereira Carneiro Cunha). O grupo promoveu a criação de infraestrutura necessária para que em 2012 possa apresentar toda uma nova gama de resultados. Nesse sentido, está estreitando o relacionamento com a Associação Brasileira de Bancos (ABBC), instituição que congrega 84 associados do Sistema Financeiro Nacional (SFN). Também estão sendo buscadas novas parcerias.

5. Governança em Saúde

A atividade principal da Comissão em 2011 foi a estruturação e a realização da segunda edição do Curso de Governança em Saúde, realizado em agosto. Outra ação importante foi o convite a profissionais do setor da Saúde para apresentarem aos membros da Comissão os modelos de Governança nas suas empresas, tais como um dos sócios fundadores da Odontoprev, profissional da autogestão do Itaú Assistência Médica, e alguns membros da própria comissão apresentando os modelos de Governança nas empresas que representam. Membros da Comissão também foram indicados para participarem como palestrantes, representando o IBGC no Sindicato dos Hospitais de São Paulo (Sindhosp) e no primeiro Congresso Brasileiro de Hospitais da Associação Nacional de Hospitais Privados (Anahp), cujo objetivo foi a disseminação do conteúdo e práticas da Governança.

6. Governança Pública

Criada para pesquisar e debater práticas nacionais e internacionais de Governança Pública, a Comissão inicialmente tinha como objetivo formular um produto final - que a princípio seria um Código de Governança Pública. Após discussões e pesquisas, com a consolidação de material e criação de ambiente virtual para organizar o acervo, foi possível a elaboração de documento conceitual. No entanto, verificou-se que seria impossível, neste momento, criar um código para o setor por tratar-se de tema muito abrangente e de grande complexidade, sendo necessário esforço para envolver os atores governamentais federais, estaduais e municipais em uma discussão que pudesse legitimar um consenso nacional. Em resposta a esse contexto, os trabalhos da comissão tomaram um novo rumo. A Comissão redirecionou seus trabalhos para a pesquisa de indicadores de gestão pública. O objetivo do programa é promover um esforço nacional pelas melhores práticas de Governança pública por intermédio da criação de um marco de referência de indicadores federais, estaduais e municipais de eficiência, transparência e qualidade de regulação, construído a partir de referências nacionais e internacionais em gestão e da experiência do setor privado.

7. Investidores Institucionais

A comissão seguiu os trabalhos do ano anterior sob a forma de identificar os agentes de Governança que se enquadram na definição de investidores institucionais, convidando-os a apresentarem seus pontos de vista, em reuniões ao longo do primeiro semestre, sobre Governança Corporativa, regulação e atuação nas empresas investidas. Foram cinco reuniões com investidores institucionais ou reguladores para discutir os principais aspectos de Governança com os quais tais agentes se defrontam. Para ampliar o acesso às discussões da Comissão, foi realizado em 31 de agosto o seminário Investidores Institucionais - Regulação, Governança Corporativa e Desafios para o Brasil com dois painéis, o primeiro com a visão dos reguladores: CVM, Previc e Susep e o segundo com a visão dos regulados: fundos de pensão, seguradoras e fundos de investimento. A gravação do evento pode ser acessada na íntegra no website do IBGC. Também já foi idealizado um documento sobre Governança Corporativa para Investidores Institucionais que deverá ser trabalhado ao longo de 2012.

8. Práticas de Governança em Empresas Estatais

Em 2011, foi efetuada nova audiência restrita com profissionais do mercado com conhecimento no tema para aperfeiçoamento do documento.

Comissões Temáticas

1. Estratégia

“Discutir, gerar e disseminar conhecimento sobre o papel do conselho de administração em relação à estratégia dos negócios”. Definido e alinhado entre os participantes o propósito do grupo, a Comissão, cujas atividades se iniciaram em outubro de 2010, teve os seguintes principais trabalhos desenvolvidos em 2011: 1. Análise sobre todos os temas relacionados à estratégia existentes nas publicações do IBGC; 2. Definição dos temas a serem abordados pela Comissão; 3. Planejamento dos produtos que a Comissão pretende produzir; 4. Estruturação dos subgrupos de trabalho e distribuição dos temas a

serem aprofundados durante 2012; 5. Apresentações realizadas por membros dos Conselhos de Administração da Gol e da Odebrecht sobre atuações em relação à estratégia de seus negócios.

2. Estudos de Sustentabilidade para as Empresas (Cese)

Estabelecida em fevereiro de 2007, a Comissão tem como objetivo discutir a temática da sustentabilidade do ponto de vista da Governança Corporativa vinculadamente à estratégia das organizações. Em 2011, deu início ao estudo para entender como a sustentabilidade está sendo tratada nos conselhos de administração das empresas listadas brasileiras, definindo a metodologia e tendo sido realizadas cinco entrevistas, com finalização prevista para 2012. Aprofundou a atuação conjunta com a Comissão de Recursos Humanos do IBGC no sentido de discutir a inserção do tema sustentabilidade na pauta estratégica de pessoas das organizações. A Comissão realizou ainda enquête junto à base de associados referente à adoção do “Guia de Sustentabilidade para as Empresas” (lançado em 2007) e concluiu a tradução para o inglês do documento “A Prática da Sustentabilidade” (lançado em 2009), que está em fase de captação de patrocínio. Apoiou o IBGC na elaboração da sugestão adotada pelo governo brasileiro para a Conferência Rio +20 e em posicionamento favorável à iniciativa da BM&F Bovespa de recomendar às empresas listadas o modelo “Relate ou Explique” para relatórios de sustentabilidade. Participou também de discussões e apoiou o posicionamento do IBGC na revisão dos Indicadores Ethos e na revisão das Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade da Global Reporting Initiative - GRI (G4) (*leia mais na pág. 13*).

3. Finanças, Contabilidade e Mercado de Capitais

Ao longo de 2011, os integrantes do grupo reuniram-se por três vezes, optando a Comissão por manter João Verner Juenemann como coordenador do



grupo. Durante o ano, a comissão debateu assuntos relacionados ao seu escopo de atuação, como o White Paper da Comissão Europeia sobre o rodízio das auditorias independentes, recomendação também reforçada pelo release 006 do PCAOB (Public Company Accounting Oversight Board) dos EUA. Além disso, foi dado o pontapé inicial para a revisão dos cadernos já elaborados pela Comissão, para que fiquem atualizados após a discussão sobre as diferenças entre o Conselho Fiscal (Caderno 1) e Comitê de Auditoria (Caderno 7). Já foram contatados membros dos dois órgãos para melhor entendimento de suas atuações. A comissão também apoiou o IBGC nas audiências públicas da Instrução Normativa 509 da CVM e do documento intitulado “Instruções Preparativas do Formulário de Referência” do Codim (*leia mais na pág. 13*).

4. Gerenciamento de Riscos Corporativos

Num total de 11 reuniões mensais, a Comissão discutiu e debateu cinco temas escolhidos no início do ano: 1. Ética e Pessoas; 2. Riscos de Reputação e Imagem; 3. Estrutura de Riscos Corporativos; 4. Riscos Operacionais; 5. Riscos com Operações de Derivativos. A escolha dos temas trouxe uma dinâmica importante ao grupo, cuja participação variava nas reuniões de 12 a 15 pessoas. Para alguns temas, foram trazidos convidados externos, que a partir de suas experiências, compartilharam opiniões proporcionando debates e direcionamentos para preparação de documentos conclusivos acerca de cada assunto. Há o compromisso da Comissão para transformação desse material para acesso público, devendo primeiramente ser submetido aos devidos fóruns de aprovações e ajustes editoriais. Devido à complexidade e relevância existente no tema Operações de Derivativos, a Comissão resolveu desenvolver ao longo de 2012, entre outros debates e documentos, uma cartilha orientada para uso de conselheiros.

5. Jurídica

A Comissão Jurídica concentrou sua atuação na elaboração do “Guia do Administrador”, o que

demandou a realização de duas reuniões plenárias, para as quais foram convidados todos os integrantes da Comissão, em que o texto foi amplamente discutido. Além disso, a Subcomissão, que se formou para a análise das sugestões e redação, reuniu-se diversas vezes. Chegou-se a um texto tido no âmbito da Comissão como final e que foi submetido ao Comitê Editorial e ao Conselho de Administração, daí resultando novas observações, todas devidamente examinadas e em parte acolhidas. Esta última versão foi encaminhada para audiência pública, cujo prazo se encerrou no dia 20 de dezembro, tendo sido apresentadas três contribuições, a serem analisadas até fins de janeiro, com o que será possível fazer o lançamento do trabalho ainda no primeiro trimestre de 2012. Por outro lado, a Comissão Jurídica foi chamada a colaborar no pronunciamento do IBGC acerca da Audiência Pública CVM nº 10/11, versando sobre o rodízio de firmas de auditoria, tendo apresentado seus comentários a respeito (*leia mais na pág. 13*).

6. Recursos Humanos

Em 2011, a Comissão dedicou-se à revisão final do “Guia de Orientação para o Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente”, culminando com o seu lançamento em 2 de dezembro com a presença de Ram Charan. Os membros da Comissão dedicaram-se também às discussões e aprofundamento de novos temas, como: Liderança de Conselhos e Conselheiros, Comitê de RH dos Conselhos, Estudos de Casos e Pessoas & Sustentabilidade – este com a Comissão de Sustentabilidade (Cese). Trouxeram também vários palestrantes que enriqueceram as discussões. Neste ano, concluíram sua missão e visão.

7. Secretaria de Governança

Neste ano de 2011, a Comissão de Secretaria de Governança realizou as seguintes atividades: 1. Ouviu relatos das experiências de profissionais que atuam ou atuaram na função de secretário(a) de conselhos; 2. Formou subgrupos para leitura e revisão dos cadernos publicados pelo IBGC, para subsídio à futura elaboração de um caderno de Governança sobre Secretaria de Governança; 3. Realizou pesquisa junto aos associados Pessoa Jurídica do Instituto, com o objetivo de identificar o perfil de profissionais que atuam em função relativa à secretaria; 4. Os membros da Comissão trocaram informações, tais como experiências, temas controversos e dificuldades enfrentadas na função.

Integrantes

Conselho de Administração

Presidente

Gilberto Mifano

Vice-presidentes

Alberto Emmanuel Whitaker
João Pinheiro Nogueira Batista

Conselheiros

Carlos Biedermann
Carlos Eduardo Lessa Brandão
João Laudo de Camargo
Leonardo Viegas
Maria Cecília Rossi
Plínio Musetti

Secretário do Conselho

Guilherme Potenza

58

Diretoria

Diretores

Guilherme Peres Potenza
Matheus Corredato Rossi
Sidney Tetsugi Toyonaga Ito

Capítulo MG

Coordenador Geral

Robson Laranjo

Coordenadores

Amélia Gonzaga Carvalho Silva
Jairo Dias
Paulo Angelo Carvalho Souza

Capítulo Paraná

Coordenador Geral

Marcelo Marco Bertoldi

Coordenadores

Alfredo Gulin Filho
Carlos Alberto Ercolin
Fernando Soares Mitri
José Ecio Pereira da Costa Junior
Marcio Kaiser

Capítulo Rio

Coordenador Geral

Eliane Lustosa

Coordenadores

Antônio Alberto Gouvêa Vieira
João Laudo de Camargo
Marco Antonio Horta

Capítulo Sul

Coordenador Geral

Robert Juenemann

Coordenadores

Bolívar Charneski
Carlos Biedermann
Lázaro Alves

Superintendência Geral

Heloisa Belotti Bedicks

Comunicação

Maíra Sardão

GRI - Ponto focal

Gláucia Terreo

Superintendência-Adjunta de Conhecimento

Adriane Cristina dos Santos de Almeida

Pesquisa

Coordenador

Luiz Fernando Dalla Martha

André C. Tenório de Oliveira

Carine de Jesus

Cleber M. Tavares

Gabriela Aparecida Dias

Leonardo S. Palhuca

Rodrigo Trentin

Superintendência-Adjunta de Operações

Eleno Gonçalves Jr.

Certificação

Coordenador

Marcos Jacobina Borges

Fernanda Suzana Oliveira Pureza
Priscila Gomes

Financeiro

Coordenador

Alexandre Tanaami

Rosana Pereira
Sônia Alves

Projetos Especiais

Coordenadora

Vania Campion

Administrativo

Coordenadora

Vera Marques

Carina G. Tenório
Daniele Souza
Francisca Nunes
Janaína Cavalcanti
Joselma Melo
Mônica da Cunha Olerino
Vilma Pires

Capítulo Paraná

Maria de Lourdes Charello

Capítulo Rio

Adriana Monteiro

Capítulo Sul

Viviane Almeida

Comitês

1. Admissão

Coordenador

Alberto Whitaker

Carlos Eduardo Lessa Brandão
Maria Cecília Rossi

2. Auditoria

Coordenador

Carlos Biedermann

Alberto Whitaker
Leonardo Viegas

3. Editorial

Coordenador

Carlos Eduardo Lessa Brandão

Maria Cecília Rossi
Leonardo Viegas

4. Pessoas

Coordenador

João Pinheiro Nogueira Batista

Carlos Biedermann
Plínio Musetti

Comissões especiais

1. Cartas Diretrizes

Coordenador

Renato Chaves

Alberto Emmanuel Whitaker
André Pitta
Carlos Alberto Rebello
Edison Garcia
Eduardo Lysias Maia Abraão
Flávia Fernandes (CVM)
Gustavo Grebler
Isabella Saboya
Jean-Pierre Zarouk (Signatura)
João Laudo de Camargo

Luiz Spinola
Mauro Cunha
Norma Parente
Patrícia Pellini
Paulo F. Campos Salles de Toledo
Pedro H. Rudge
Reginaldo Alexandre (Apimec)
Ricardo da Silva (CVM)
Thelma de Mesquita Garcia E Souza
Wang Jiang Horng

2. Conduta do IBGC

Coordenador

Roberta N. Prado

Fernando Alves
Gunter Eberhart

Lélio Lauretti
Miguel Sampol Pou
Wang Horng

3. Governança e Indicação

Coordenador

Fernando Mitri

Celso Giacometti
Guilherme Dale
João Verner Juenemann
Luiz Leonardo Cantidiano

Mauro Rodrigues da Cunha
Paulo D. Villares
Ronaldo Camargo Veirano

Comissões de Apoio à Gestão

1. Agenda temática

Coordenador

João Pinheiro Nogueira Batista

Alberto Whitaker
Heloisa Bedicks

2. Capacitação

Coordenador

Edy Kogut

Vice-coordenador

Richard Doern

Alberto Whitaker
Armando Mاتيولli Filho
Artur Carlos Das Neves
Carlos Alberto Ercolin
Carlos Eduardo Lessa Brandão
Fernando Bagnoli
João Laudo de Camargo
José Luiz Bichuetti
José Luiz Munhós

Leonardo Mayerhofer Viegas
Luciano Ferreira Bucek
Luiz Marcati
Peter Lujo Harazim
Raul Gollmann
Roberto Lamb
Robson Laranjo
Wilson Carnevalli

3. Certificação

Coordenador

Alberto Whitaker

Adelinho Dias Pinho
Carlos Eduardo Lessa Brandão
Fernando Mitri
João Laudo de Camargo
João Verner Juenenamnn
José Augusto P. Moreira - *in memorian*

Josino de Almeida Fonseca
Josmar Bignotto
Leonardo Viegas
Luiz Roberto Calado
Roberta Prado
Sidney Ito

4. Comunicação

Coordenador

Anna Maria Guimarães (a partir de outubro)
Maria Cecília Rossi (até setembro)

Attilio Pisa Neto
Cecília Andreucci
Claudio Luraschi
Denise Barbosa Fejgelman
Edison Valadão
Geraldo Haenel
Gisélia Silva
José Barioni
Nelson Raso
Otto Rohr

Osvaldo Siciliano Jr.
Sandra Oliveira Cardoso
Roberto Gonzalez
Sérgio Tuffy Sayeg
Valter Faria
Ana Paula P. Candeloro
Maria Fernanda Couto
Vera Lopes
Arnaldo Marques de Oliveira Neto

5. Congresso

Coordenador

Marta Viegas

Alberto Whitaker
Carlos Eduardo Lessa Brandão
Eliane Lustosa
Henrique Nardini
Joaquim Rubens Fontes Filho

Mauro Rodrigues da Cunha
Michael Zeitlin
Renata Lancellotti
Roberta Prado
Roberto Faldini
Rodrigo Pecchiaie

6. Fórum Acadêmico

Coordenador

Edy Luiz Kogut

Adriane C. S. de Almeida
Heloísa B. Bedicks

7. Gestor Fórum de Debates

Coordenador

Paulo Conte Vasconcellos

Adriane de Almeida
Heloisa Bedicks

8. Internacional

Coordenador

Leonardo Viegas

Gilberto Mifano
Vania Campion
Alberto Whitaker
Heloisa Bedicks

Sandra Guerra
Marco Antonio Rossi
Bengt Hallqvist
Roberto Faldini

9. Gestora do Prêmio de Governança

Coordenador

João Pinheiro Nogueira Batista

Carlos Eduardo Lessa Brandão
Gilberto Mifano
Maria Cecília Rossi
Alexandre Fernandes Rodrigues

Willian Rodrigo Volpato
Heloisa Bedicks
Adriane de Almeida
Luiz Martha

10. Julgadora do Prêmio Academia

Coordenador

Edy Kogut

Cláudio Pinheiro Machado
Neusa Maria Bastos F. Santos
Roberto Lamb

11. Julgadora do Prêmio Imprensa

Coordenador

Richard Doern

Heródoto Barbeiro
Luiz Alberto de Farias

Paulo Nassar
Wilson Carnevalli Filho

67



Comissões Setoriais

1. Governança em Cooperativas

Coordenador

Marcelo Marco Bertoldi

Adriano Campos Alves
Ana Regina Cruz Vlainich
Artur Neves
Carlos Alexandre Peres
Carlos Rossi
Elizangela Ramos
Fred Benzaquen Costa
Gil Nei Rocha Agrela
Hugo Campos Borges
Iradélia Reis Silva
Isabel Marques Rizo
Jerri Ribeiro
Joaquim Rubens

José Luis Munhós
Luis Antônio Schimdt
Luis Gustavo Miranda
Luiz Ajita
Luiz Antonio Careli
Luiz Marcatte
Mafran Almeida De Oliveira
Marta Patrícia Bonk Rizzo
Ricardo Belizio Senra
Robert Juenemann
Romildo Gouveia
Ryan Carlos Rodrigues dos Santos
Susan Miyashita Vilela

2. Governança Corporativa no Terceiro Setor

Coordenador

Arnaldo Rezende

Alberto A. Perazzo
Alberto Emmanuel Whitaker
Carlos Corrêa
Cláudio P. Machado
Danilo Tiisel
Elise Romeu
Geraldo Setter
Henry Ubersfeld
José Manoel Pires Alves
Juliana Gomes Ramalho Monteiro
Ligia Paula Pires Pinto Sica

Lilian Taniguchi
Luciana Barragan
Luciano Carvalho Ventura
Marco Queiroz
Marco Rossi
Marcos Tadeu De Siqueira
Nilton Cesare Padredi
Paula Fabiani
Rosa Maria Fischer
Salvador Parisi
Waldir Mafra

3. Governança Corporativa em Empresas de Capital Fechado

Coordenador

Roberto Faldini

Alexis Novellino
Aníbal Xavier
Armando de Santi Filho
Carlos Ebner
Carlos Ernesto de Oliveira
Carlos Eduardo Lessa Brandão
Demétrio Souza
Dietmar Frank
Eduardo Chehab
Eduardo Lemos
Fernando Bagnoli
Flávio Buschinelli
Floreal Rodriguez
Francisco D'orto
João Manuel Dias da Silva
José Abramovicz

Josino Fonseca
Manoel Belem
Maria Cristina Archilla
Mariana Dedini
Paulo Carvalhinha
Paulo Simas
Pedro Maziero
Raul Papaleo
Ricardo de Carvalho Destro
Ricardo Guimarães
Ricardo Turra
Roberta Prado
Rogério Goes
Sara Hughes
Thomas Gatti

4. Governança em Instituições Financeiras

Coordenador

Francisco Coelho

Alberto E. Whitaker
Ana Paula Tarossi
Antonio Cláudio Reis de Paiva
Arnaldo Bonoldi Dutra
Arno Meyer
Aroldo Salgado de Medeiros Filho
Artur Henrique de Toledo Damasceno
Beatriz Pereira Carneiro Cunha
Carlos Aquino
Carlos Corrêa Assi
Carlos H A R Catraio
Claudio Augusto Rotolo
Claudio Paiva

Cláudio Sertório
Everton Pinheiro De Souza Gonçalves
Gustavo Ouwinhas Gavioli
José Danúbio Roza
José Flavio Monteiro Franco
José Gilberto Jaloretto
Luiz de Figueiredo Forbes
Maria Elena Cardoso Figueira
Maria Forbes
Norberto Valdrige
Reinaldo Le Grazie
Suzana Flores Cogo

5. Governança em Saúde

Coordenador

Luiz De Luca

Ana Regina Cruz Vlainich
Antonio Klaus Mesojedovas
Artur Neves
Bolívar Charneski
Dietmar Frank
Fabiano Laitano
Fabíola Azevedo Grijó
Francisco R. Balestrin
Humberto Caetano

José Flavio Monteiro Franco
José Hélio Contador Filho
Laderlei Luiz Marangoni
Marcelo Jorge Sonneborn
Paulo Olympio Laitano da Silva
Ricardo dos Santos Abreu
Ruben Seidl
Sergio Lopez Bento

6. Governança Pública

Coordenador

Eduardo Guardia

Claudia Valenzuela
Eraldo Curi Savastano
Fernando Goes
Norberto Torres
Patrícia Audi

7. Investidores Institucionais

Coordenador

Fábio Moser

Augusto Carneiro de Oliveira Filho
Ivan Farias de Castro
José Luiz de Souza Motta
Manoel Cordeiro
Mariana Cavalcanti Jardim

Marta Viegas
Martin Roberto Glogowsky
Mauro Rodrigues da Cunha
Renato Chaves
Ricardo Weiss

8. Práticas de Governança em Empresas Estatais

Coordenador

Pedro Mäder Meloni

Angela Donaggio
Ayres Mascarenhas
Carlos Rocha Velloso
Denise Gomes
João V. Juenemann
José Gilberto Jaloretto

Liége Oliveira Ayub
Mário Engler
Marlos Gaio
Renato Chaves
Rivail Trevisan
Robson Laranjo

Comissões Temáticas

1.Estratégia

Coordenador

Eliana Camargo

Alberto Yamandú Messano Colucci
Alessandra Catanante Nasser De Melo
Armando Mاتيوللي
Attilio Pisa Neto
Beatriz Pereira Carneiro Cunha
Celso Hiroo Ienaga
Clovis Corrêa da Costa
Dan Novais
Emilio Humberto Carazzai Sobrinho
Fernando Bagnoli
Fernando Luzio
Geraldo Ribeiro Do Valle Haenel
Henrique Lepecki
Jorge Gonçalves Filho
Jose Flavio Monteiro Franco
José Mauro Leal Costa

José Rubens Rodrigues Vicari
Laderlei Luiz Marangoni
Luciana Armond
Luiz Antonio De Moraes Carvalho
Luiz Fernando Paiva
Mario Francescato
Nelson Raso
Persio de Luca
Raul Felipe Cairoli Papaleo
Ricardo Reisen De Pinho
Roberto Faldini
Rogério Aun
Tarcísio Albuquerque Queiroz
Wilson Carnevalli
Wilson Maciel Ramos

2. Estudos de Sustentabilidade para as Empresas (Cese)

Coordenador

Carlos Eduardo Lessa Brandão

Alvaro Plínio Pureza
Ana Paula Candeloro
Andréia Marques
Armando Matioli Filho
Aron Zylberman
Carlos Rossin
Cibele de Macedo Salviatto
Daniela Hollo Aiach
Elisabeth Barbieri Lerner
Gláucia Terreo
Henrique Hildebrand Garcia
Homero Luís Santos
João Carlos Redondo
Josefa Maria Felleger Garzillo

Julieda Puig Pereira Paes
Maria Eugênia Buosi
Martin Bernard
Patricia Dupin
Paula Peirão Oliveira
Ricardo Algis Zibas
Roberta Simonetti
Roberto Sousa Gonzalez
Roberto Marino Rocha
Rodrigo Pecchiaie
Ruth Goldberg
Sonia Aparecida Consiglio Favaretto
Tarcila Reis Ursini
Vânia Bueno

3. Finanças, Contabilidade e Mercado de Capitais

Coordenador

João Verner Juenemann

Alberto Emmanuel Whitaker
Alvaro Junqueira
Anders Pettersson
Aroldo Medeiros
Artur Henrique Toledo Damasceno
Artur Neves
Beatriz Carneiro
Boris Poluhoff
Carlos C. Assi
Charles Barnsley Holland
Daniel Tardelli Pessoa
Demetrio De Souza
Dilma Eguchi
Edgar Ascher
Fabio Cornibert
Fernando De Azevedo Peraçoli
Francisco F. Sanz Esteban
Francisco S. Morales Cespede
Gustavo Falcão Pires
José Antonio Ramos

José Cesar Guiotti
José Ronoel Piccin
Josino de Almeida Fonseca
Lisias Alcantara
Luiz Alberto de Castro Falleiros
Luiz Rodegueiro
Maria Forbes
Nelson Belletato
Odair Oliveira
Oscar Malvessi
Paulo Evaristo Carvalhinha
Raimundo Christians
Ricardo Guimarães
Rodrigo de Barros
Ronaldo Sauner
Sheila Silva
Sidney Ito
Thomas Lanz
William Pereira Pinto

4. Gerenciamento de Riscos Corporativos

Coordenador

Mercedes Stinco

Antônio Cocurullo
Arnaldo Dutra
Demétrio Souza
Douglas Penaforte/Rogério Carvalho
Edivar Vilela Queiroz
Genivaldo Correia Alves
Ivana Leite
Ives Pereira Müller

Maria Paula Aranha
Maurício Reggio
Paulo Baraldi
Ricardo Lemos
Riuji Kiyohara
Tatiana Leite
Wagner Dulz
William Borges Lima

5. Jurídica

Coordenadores

Paulo Fernando Campos Salles de Toledo

Adriano Salviato Salvi
Aline de Menezes Santos
Álvaro Paez Junqueira
Ana Marta Cattani De Barros Zilveti/
Flávia Horn Allegro Farah
Antonio Luiz Sampaio Carvalho
Bruno Campos Silva
Daniel João Do Amaral
Eduardo Berlendis
Érica Gorga
Felipe Mello
Gisélia Silva
Guilherme Borrego
Gustavo Grebler
José Antonio Ramos
José Cláudio Securato
Lionel Zaclis
Luis Andre Azevedo
Luiz Martha
Marcelo Barbaresco

Marcelo Coimbra
Marcelo Marco Bertoldi
Maria Cristina Archilla
Mariana Berandinelli
Marina Giannini
Mauro Mori
Milton Flávio
Nair Veras Saldanha Janson
Nilson Lautenschleger Jr.
Nilton Serson
Norma Parente
Patrícia Pellini
Richard Blanchet
Robert Juenemann
Rodolfo de Lara Campos
Rodrigo Ferraz Pimenta Da Cunha
Rodrigo Pecchiaie
Valeria Kasabkojian Schramm
Vitor Crivornica
Wanda Coelho

6. Recursos Humanos

Coordenador

Josmar Bignotto

Adriana Adler
Adriane Almeida
Alfredo Castro
Ana Silvia da Costa
Antônio Tupy
Bernardo Wolfson
Claudio Garcia
Cristiano Ramos De Souza
Francisco I. R. Ramirez
Henri Vahdat

Joaquim Rocha
Magui Castro
Mariana Dedini
Moacir Salzstein
Nelson Junque
Paulo Roberto de Campos Valim
Pérsio Pinheiro
Raul Papaleo
Ricardo Porto
Ugo Barbieri

7. Secretaria de Governança

Coordenador

Gisélia da Silva

Carlos Roberto Matavelli
Alessandra Catanante Nasser De Melo
Ana Paula Tarossi Silva
Anamaria Pugedo Frade Barros
Augusto Carneiro de Oliveira Filho
Bruno Lage de Araújo Paulino
Daniel Pareto
Elsie Sarmento
Elza Maria Messias Lopes
Fernanda Canesin

Luís Antonio Paccola Coneglian
Luiz Martha
Mariangela Abreu Lima
Milton Lopes Antelo Filho
Nelson Raso
Rosangela Valio Camargo
Tatiana Regiani
Teruo Murakoshi
Wanda de Mello Brandão Pires Coelho

Sobre o Relatório



IBGC

Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

Parâmetros para o Relatório

Perfil

Desde sua fundação em 1995, o IBGC elabora relatórios anuais, cujas publicações acontecem no mês de março, sendo o último em 2011. Na mesma linha dos quatro anos anteriores, a versão completa deste relatório será publicada em PDF e *hotsite*, já a resumida, em Sumário Executivo impresso. Dúvidas e sugestões ao conteúdo relatado neste documento podem ser direcionadas ao *e-mail* mairasardao@ibgc.org.br.

Escopo e limite

O IBGC manteve neste relatório as diretrizes introduzidas em 2008, seguindo proposta do Relatório de Sustentabilidade da Global Reporting Initiative (GRI) - Nível C de aplicação - ao integrar os desempenhos econômico e social num mesmo relatório.

Foram coletadas informações das reuniões dos comitês e comissões, por meio das atas ou solicitações geradas, para serem definidos os temas que pudessem “influenciar de forma substancial as avaliações e decisões” dos públicos de relacionamento. Cada departamento do Instituto contribui também com informações, que, depois de adotada uma linguagem comum, passam por validação das áreas envolvidas, seguida das superintendências-adjuntas e geral e, por fim, do Conselho de Administração do IBGC.

A relevância dos temas aqui tratados considera o seu grau de impacto na decisão desses agentes, principalmente dos que utilizarão o relatório e a disponibilidade de dados para a publicação, assim como os aspectos externos e internos na intenção de contextualizar as informações prestadas ao longo do documento. O conjunto deve ser suficiente para que os públicos de relacionamento possam acompanhar e avaliar as ações da gestão e do Conselho de Administração do Instituto.

A prioridade dos temas foi estabelecida de modo a informar sobre as realizações e desafios enfrentados pelo IBGC em 2011, o que inclui fazer um panorama

dos cursos, palestras, fóruns de debates e acadêmicos, congresso, publicações, pesquisas, entre outras ações, além dos quadros financeiro e de associados.

Neste quarto ano de relatório com indicadores GRI foram mantidos como públicos prioritários os associados e funcionários do IBGC, ainda ciente da importância de ampliar esse quadro para os já identificados agentes de relacionamento, cujas ações influenciam ou são influenciadas pelo Instituto. São eles: academia, fornecedores, órgãos governamentais e reguladores, imprensa, agentes de mercado, empresas de auditorias e instituições sem-fins lucrativos.

Este relatório está consoante com as diretrizes da GRI e atento aos parâmetros de relatório propostos pela Associação Brasileira das Companhias Abertas (Abrasca), cuja premiação elegeu novamente o Relatório do IBGC como o vencedor da categoria Organizações Não Empresariais. Foram vencedores os relatórios de 2009 e 2010, até então o IBGC havia obtido a segunda colocação nos anos de 2007 e 2008.

Indicadores GRI

Neste ano, ainda inserido no nível C, o Relatório do IBGC recebeu acréscimo de alguns itens descritos no nível B - ligados à Governança, compromissos externos e engajamento dos *stakeholders* -, a fim de melhorar e aprofundar sua prestação de contas. A iniciativa contemplou também indicadores setoriais desenvolvidos especialmente para organizações não governamentais.

Dos atuais 13 indicadores, 2 novos foram incluídos por serem identificados como aplicáveis à realidade do Instituto, passíveis de mensuração e de relevância para o seu público de relacionamento.

A seleção está dividida em desempenho econômico (EC1, EC5, NGO 7 e NGO 8) e social (trabalhista: LA1 a LA3, LA10 e LA11. Sociedade: SO5. Responsabilidade pelo produto: PR3 a PR5).

Os indicadores ambientais continuam avaliados pelo IBGC como essenciais, porém, considerados a urgência e o impacto às atividades interna e global, não estão contemplados.



Avaliação do Relatório Anual 2011 do IBGC

A BSD Consulting avaliou o relatório de 2011 do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), tendo em vista o aprimoramento do processo de relato do instituto. Foi analisado o conteúdo do relatório, bem como sua aderência aos princípios da GRI G3. Os Princípios da GRI são referências básicas para orientar a definição do conteúdo e garantir a qualidade do relatório.

Os trabalhos foram conduzidos a partir do texto do relatório. Não foi tarefa da BSD verificar os processos de gestão, a veracidade das informações, o nível de aplicação e o atendimento aos indicadores da GRI deste relatório. Seguem nossas principais conclusões:

Conclusão Geral:

Na avaliação da BSD Consulting, o presente relatório demonstra amplamente as atividades desenvolvidas pelo IBGC ao longo de 2011. O Instituto direciona suas ações estratégicas aos associados, o público definido como prioritário. Para demonstrar evolução no próximo relatório, é importante apresentar os impactos da operação do Instituto e ampliar a quantidade de indicadores relatados.

Princípios GRI G3 para Definição de Conteúdo:

Materialidade

Os principais temas de impacto ou dos levantados pelos stakeholders da empresa foram relatados?
O relatório apresenta os assuntos mais relevantes do ponto de vista interno. É importante estabelecer um processo estruturado de consulta a *stakeholders* externos e apresentar resultados desse processo para que o relatório atenda às demandas identificadas como materiais.

Inclusão de Stakeholders

A visão e a voz dos públicos estratégicos da empresa estão relatadas?

O relatório demonstra os *stakeholders* aos quais o Instituto considera que deve prestar contas. Destaca-se a apresentação clara da relação entre os *stakeholders* e as atividades do IBGC. Para aprimorar a descrição, recomenda-se apresentar o processo de priorização de *stakeholders* e estabelecer metas para o engajamento das partes interessadas.

Contexto da Sustentabilidade

As dimensões econômica, social e ambiental são apresentadas e relacionadas nos resultados do negócio?

A relação das atividades do Instituto com o desenvolvimento sustentável é apresentada de forma diluída ao longo do relatório. É importante ampliar a quantidade de indicadores de sustentabilidade que retratem os impactos do Instituto em sua região de influência. Os indicadores devem refletir tanto as atividades desenvolvidas, como a operação do Instituto.

Abrangência

O relatório inclui todas as operações e impactos da empresa?

É apresentada uma visão geral da estrutura do Instituto e de sua atuação nacional por meio dos Capítulos. Há ainda a possibilidade de apresentar uma avaliação sobre o impacto na sustentabilidade em seus associados, público apontado no relatório como principal *stakeholder*.

Princípios GRI G3 para Assegurar a Qualidade do Relatório

Equilíbrio

O relatório divulga resultados e temas tanto favoráveis quanto desfavoráveis?

A partir de um processo estruturado de definição da materialidade, o relatório deve atribuir mais ênfase a assuntos relevantes. O IBGC pode reavaliar a estrutura do relatório e apresentar uma maior gama de indicadores.

Comparabilidade

Os indicadores de desempenho são apresentados de maneira a possibilitar a comparação com empresas do setor ou de outros setores?

O relatório apresenta informações comparáveis de um ano para o outro nos principais indicadores. É importante ampliar a quantidade de indicadores relatados buscando manter a comparabilidade com, pelo menos, dois anos anteriores.

Exatidão

As informações e dados apresentam grande exatidão e mínima margem de erro?

É importante descrever os processos de gestão associados aos indicadores e informações apresentadas de forma que o leitor possa ter segurança quanto à sua exatidão.

Periodicidade

O relatório é publicado periodicamente?

O relatório é publicado em período adequado, considerando os prazos praticados no Brasil.

Clareza

As informações e os dados são apresentados de maneira clara e de fácil compreensão?

As informações do relatório são apresentadas com linguagem clara e acessível. É importante reforçar ainda mais o envolvimento do IBGC com o tema sustentabilidade. A partir de um processo estruturado de engajamento de *stakeholders*, será possível expor informações importantes por grupo de *stakeholders*.

Confiabilidade

As fontes das informações podem ser identificadas?

Para aumentar a confiabilidade, recomenda-se, no médio prazo, adotar um processo de verificação externa das informações do relatório.

São Paulo, 17 de fevereiro de 2012.

BSD Consulting, Brasil

Agradecimentos

As realizações do IBGC são fruto do empenho e dedicação de seus agentes na disseminação da boa Governança e é com grande satisfação que o Instituto registra seus agradecimentos aos associados, por acreditarem e promoverem as melhores práticas; aos colaboradores e professores, pelo trabalho realizado; ao quadro empresarial, pelo reconhecimento; aos patrocinadores, por viabilizarem financeiramente muitas das atividades do IBGC; e a todos que contribuíram direta ou indiretamente no êxito das ações em 2011.

IBGC

Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa



Dedicamos agradecimento especial a:

Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Privada - Abrapp
 Acionista.com.br
 Algar
 Câmara Americana de Comércio - Amcham
 Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais - Apimec
 Instituto dos Auditores Internos do Brasil - Audibra
 Banco do Brasil
 Banco Volkswagen
 Banrisul
 BDMG
 Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES
 Banco Mundial
 BDO
 BI International
 Bloomberg
 BM&A
 BM&FBovespa
 Bocater, Camargo, Costa e Silva Advogados
 Booz & Company
 BP
 Bradesco
 Brasilprev
 Camargo Correa
 Casa das Garças
 Câmara de Comércio França Brasil - CCFB
 CCR
 Conselho Federal de Contabilidade - CFC
 Cemig
 Cerradinho Açúcar e Alcool
 Coelho dos Santos
 Copasa
 Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – Coppead/RJ
 Cosil
 CPFL
 Deloitte
 EBX
 EDP – Energias do Brasil
 Embraer
 Ernst & Young
 Faculdade Milton Campos
 Faldini – GC e Empresas Familiares
 Family Business Network - FBN
 Federação das Associações Comerciais e de Serviços do Rio Grande do Sul - Federasul
 Ferrazzo & Favarim
 Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas - FGV/EAESP
 Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras - Fipecafi
 Fundação Banco do Brasil
 Gaia, Silva, Gaede & Associados
 Grupo de Institutos Fundações e Empresas - Gife
 Global Corporate Governance Forum - GCGF
 Governare – Gestão e Governança

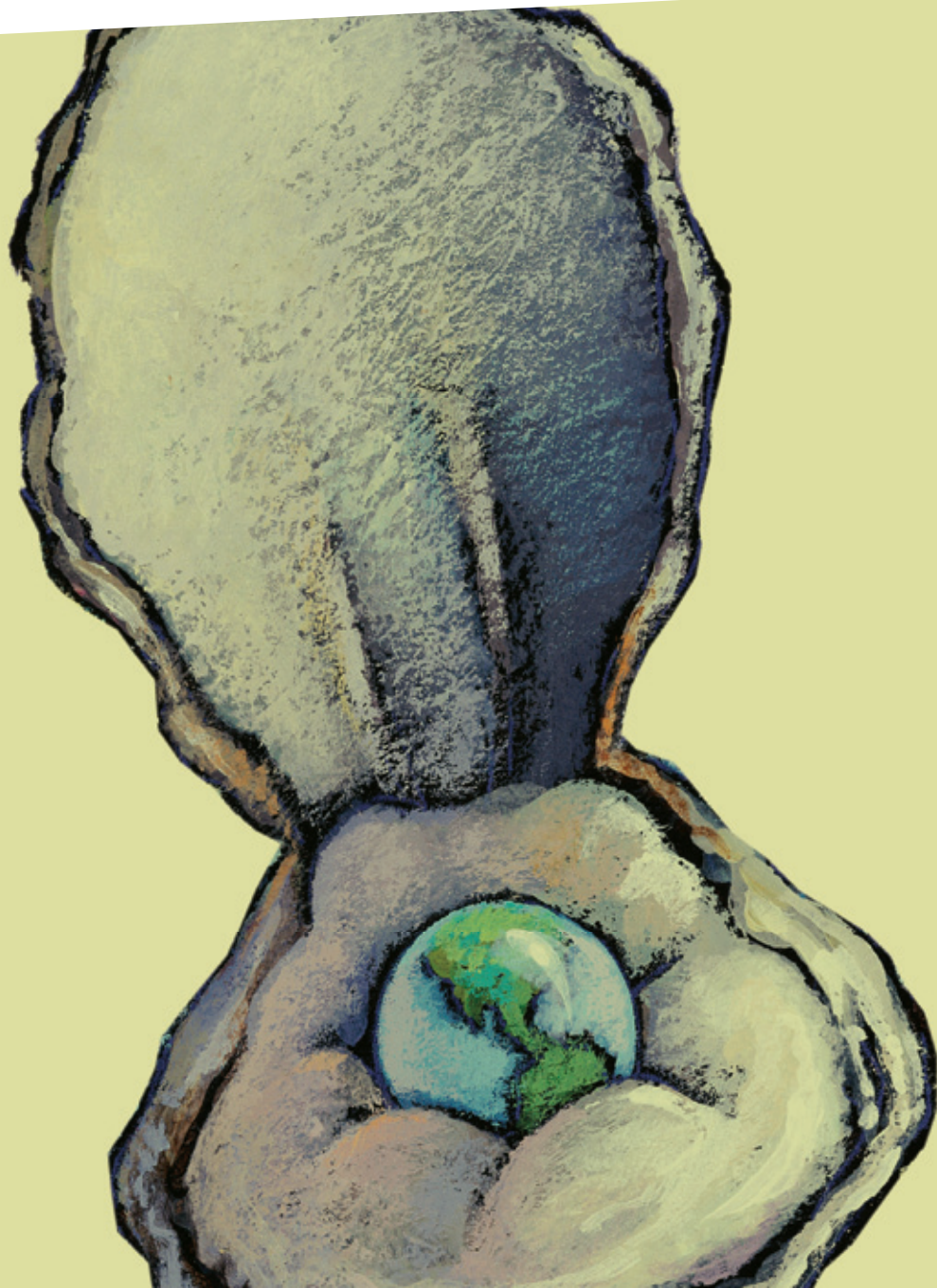
Grendene
 Grupo Santander Brasil
 Heidrick & Struggles
 Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças - Ibef
 Instituto dos Auditores Independentes do Brasil - Ibracon
 Instituto de Certificação da Seguridade - ICSS
 Iese Business School
 IMD Business School
 Instituto Camargo Corrêa
 Intralinks
 Itaú Unibanco
 Juenemann Advogados Associados
 KPMG
 LAZAM/MDS
 LCV Governança Corporativa
 Light
 Loeser e Portela Advogados
 Macro Auditoria McKinsey & Company
 Mastersaf
 Mazzaferro
 Motta, Fernandes Rocha Advogados
 MSCI
 Natura
 Nossa Caixa
 Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE
 Oi
 Ordem dos Economistas do Brasil
 Petrobras
 Petros
 Planner
 PwC
 Promon
 Protiviti
 Revista Capital Aberto
 Revista RI
 Risk Control
 Sabesp
 Saint Paul Editora
 Sasazaki
 Schincariol
 Securato, Milchtein e Leão Advogados
 Solvi
 Spencer Stuart
 Sindhosp
 SulAmérica
 Table Partners
 Tam
 Terco Auditoria e Consultoria
 Towers Watson
 Tozzini Freire Advogados
 Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS
 Usiminas
 Vale
 Valor Econômico
 Veirano Advogados
 Zulmar Neves Advocacia
 Zurich Minas Brasil Seguros S/A



Créditos

IBGC

Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa



Coordenação geral

Heloisa B. Bedicks

Coordenação editorial e texto

Maíra Sardão

Colaboração

Adriane C. dos Santos de Almeida

Alexandre Tanaami

André C. Tenório de Oliveira

Carina Tenório

Carine de Jesus

Cléber M. Tavares

Cristina Ramalho

Fernanda Pureza

Francisca Nunes

Gláucia Térreo

Gabriela Aparecida Dias

Janaína Cavalcanti

Leonardo S. Palhuca

Luiz Dalla Martha

Marcos Jacobina

Maria de Lourdes Charello

Priscila Gomes

Rodrigo Trentin

Vania Campion

Vera Marques

Vilma Pires

Viviane Almeida

Revisão Ortográfica

Lucélia A. Pulzi

Projeto gráfico / design

Atelier de Criação

Fotos

Alexandre Machado

Giuseppe Pimentel

Hallitusammattilaiset ry

IBGC

Imagens

IBGC

Indicadores GRI Nível de Aplicação C

Indicadores	Páginas
1.1	5
1.2	48
2.1, 2.2, 2.5 a 2.7	9
2.3	44
2.4	Contracapa
2.8	32 e 44
2.9 e 2.10	17
3.1 a 3.8, 3.10 e 3.11	76
3.12	Contracapa
4.1 a 4.4, 4.6, 4.7, 4.9, 4.10, 4.14 e 4.15	44
EC1, EC5, NGO7 e NGO8	32
LA1 a LA3, LA10 e LA11	50
SO5	13
PR3 a PR5	31

84





IBGC | Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Av. das Nações Unidas, 12.551, 25º andar - conjunto 2508
World Trade Center
CEP: 04578-903
São Paulo - SP
Telefone: 55 11 3043-7008
Fax: 55 11 3043-7005
E-mail: ibgc@ibgc.org.br

Capítulo MG

Telefone: 55 11 3043-7008
E-mail: ibgcmg@ibgc.org.br

Capítulo Paraná

Av. Sete de Setembro, 5.011 - conjunto 901
World Business
CEP: 80240-000
Curitiba - PR
Telefone: 55 41 3022-5035
E-mail: ibgcparana@ibgc.org.br

Capítulo Rio

Telefone: 55 11 3043-7008
E-mail: ibgcrj@ibgc.org.br

Capítulo Sul

Av. Carlos Gomes, 328, 4º andar - conjunto 404
CEP: 90480-000
Porto Alegre - RS
Telefone: 55 51 3328-2552
Fax: 55 51 3328-2552
E-mail: ibgcsul@ibgc.org.br

Pelo quinto ano, o IBGC optou por imprimir apenas o Sumário Executivo, a fim de poupar recursos naturais e financeiros.

O Relatório Anual na íntegra está disponível na internet: www.ibgc.org.br

Solicitações de informações adicionais ou sugestões de conteúdo do Sumário e do Relatório podem ser enviadas para mairasardao@ibgc.org.br