

A pesquisa demonstra que começa a existir entre acionistas, controladores e administradores de empresas uma conscientização da importância da governança corporativa como forma de valorizar a companhia.

Nota-se uma preocupação com a separação entre funções executivas (diretores) e as atribuições de formular a política da companhia (conselho de administração), bem como com a transparência das informações.

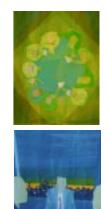
A Korn/Ferry International e a McKinsey & Company, por meio deste trabalho, contribuíram para demonstrar que a nova lei de sociedades anônimas e iniciativas como o Novo Mercado da Bovespa servirão para estimular e impulsionar as companhias que tenham aspiração de competitividade e crescimento a implantar a governança corporativa.

Norma Parente- Diretora CVM- Comissão de Valores Mobiliários





PANORAMA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL



Este trabalho foi elaborado com o simples objetivo de informar e contribuir para o debate sobre governança corporativa, e não pretende, portanto, exaurir ou concluir o estudo do tema.



ÍNDICE

SUMÁRIO EXECUTIVO	6	1
1. A GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL: UM DIAGNÓSTICO	8	100
2. DESAFIOS PARA O MODELO ATUAL	20	
3. O MODELO EMERGENTE DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	24	. 1
4. UM MODELO "DE MERCADO" PARA EMPRESAS COM ASPIRAÇÕES GLOBAIS	30	
METODOLOGIA	36	
A KORN/FERRY E A McKINSEY	40	



PREFÁCIO

Quando duas empresas de consultoria, líderes em seus respectivos segmentos, percebem que estão analisando o mesmo fenômeno de mercado com perspectivas próprias, parece evidente que o ideal é unir forças. Foi assim que a Korn/Ferry International e a McKinsey & Co. reuniram-se para conduzir um estudo sobre governança corporativa nas maiores empresas brasileiras. As boas práticas de governança corporativa vêm tendo destaque há algum tempo, principalmente devido à maior competitividade entre as empresas, às recentes mudanças na Lei das S.A., à necessidade de atrair mais capital estrangeiro, às novas gerações que vêm assumir os negócios familiares e à tendência de profissionalização dos conselhos de administração.

Nossa pesquisa enfoca as características da estrutura de propriedade e liderança das empresas e a organização e as práticas dos conselhos de administração, trazendo novos elementos para a discussão sobre a governança corporativa no Brasil. Além disso, procuramos descrever os caminhos de transformação da governança corporativa no país.

Para garantir uma prática de governança adequada, também criamos um Comitê de Aconselhamento que nos forneceu o apoio e a visão crítica necessários ao projeto. Esse Comitê foi formado por profissionais com saber e reputação reconhecidos na área de governança corporativa, e inclui representantes de instituições governamentais, investidores, membros de

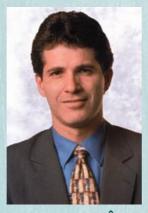
conselhos profissionais e executivos. Assim, agradecemos imensamente aos seguintes colaboradores pelo tempo e apoio inestimáveis que dedicaram ao nosso projeto:

- Antonio Kandir Deputado Federal
- Antoninho Trevisan Presidente da Trevisan
- Bengt Hallquist Fundador e ex-Presidente da IBGC
- Geraldo Hess Conselheiro de várias empresas
- Isabella Saboya Analista da Investidor Profissional
- Luiz Tarquínio Ferro Presidente da Previ
- Maria Helena Santana Superintendente Executiva da Bovespa
- Marc Pereira Vice-Presidente da Alcoa
- Norma Parente Diretora da CVM
- Paulo Villares Presidente da IBGC
- Raul Rosenthal Conselheiro de várias empresas

A equipe da McKinsey que conduziu o estudo foi liderada por Jean-Marc Laouchez, com o auxílio de Ferran Prat Escudé, Patricia Lindenboim e Rogério Nogueira. O projeto da Korn/Ferry International, por sua vez, foi gerenciado por Eleonora Wand Vallada e Lorena Bittar.

Com esta pesquisa, procuramos contribuir para o debate atual sobre as práticas de governança corporativa no Brasil.

São Paulo, outubro de 2001



ALEXANDRE GOUVÊA Sócio Responsável McKinsey & Company



ROBERT WONG Sócio Responsável Korn/Ferry International

Roberty

SUMÁRIO EXECUTIVO

A Korn/Ferry e a McKinsey decidiram unir forças para elaborar uma pesquisa visando entender melhor como é a governança nas grandes empresas do Brasil. O enfoque da pesquisa foram os conselheiros das empresas brasileiras com faturamento superior a US\$ 250 milhões. Do total de conselheiros contactados, 127, representando 74 empresas, responderam à pesquisa, além de terem sido entrevistados 14 conselheiros. As respostas representam a opinião individual de cada conselheiro e, de forma alguma, refletem o ponto de vista dos conselhos como um todo ou da própria empresa. Nossa pesquisa revelou como é o modelo atual de governança corporativa nas empresas, os novos modelos que estão surgindo em função das mudanças no ambiente competitivo e nas próprias empresas e qual será o modelo que provavelmente irá prevalecer no Brasil.

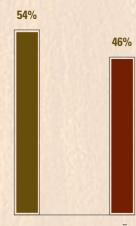
COMO É O MODELO ATUAL DE GOVERNANÇA CORPORATIVA?

As empresas com forte liderança e capacidades financeiras e que conseguiram ser bem-sucedidas no Brasil determinaram o modelo atual de governança corporativa. Esse modelo caracteriza-se por uma forte concentração da propriedade em apenas alguns acionistas majoritários. Em geral, os três maiores acionistas detêm, em média, 85% do total das ações ordinárias. Essa estrutura de propriedade resulta numa



QUAL É SEU GRAU DE SATISFAÇÃO GERAL EM RELAÇÃO À GOVERNANÇA CORPORATIVA ATUAL DE SUA EMPRESA?

% de respondentes



MODELO NECESSITA OU PODERIA MELHORAR

MODELO NÃO PODERIA MELHORAR OU É SATISFATÓRIO

sobreposição entre propriedade e liderança executiva, na qual os membros do conselho representam o interesse dos acionistas controladores ou majoritários, e os acionistas minoritários são pouco ativos.

Além disso, as estruturas e os procedimentos de governança são geralmente informais. Por exemplo, 44% de membros de conselhos responderam que não existem subcomitês constituídos em suas empresas e somente 11% estão satisfeitos com os processos atuais. Com relação à questão da transparência na comunicação, a maioria dos membros do conselho considera que o nível atual de comunicação com os mercados financeiros é satisfatório, já que não há interesse em divulgar informações sigilosas aos concorrentes. Os acionistas minoritários, por sua vez, acham que a comunicação é insuficiente.

As mudanças no cenário competitivo como, por exemplo, maior estabilidade econômica, globalização e maior dificuldade para ter acesso a recursos a um custo competitivo no Brasil, juntamente com mudanças internas na



estrutura de liderança (tais como sucessão e privatização) colocam o modelo atual de governança corporativa sob intensa pressão. Nesse contexto, a pesquisa indicou que apenas 27% dos respondentes indicaram estar satisfeitos com a coerência das decisões estratégicas tomadas em suas empresas, e quase a metade dos conselheiros acreditam que uma mudança no atual modelo poderia criar valor. Nas empresas familiares, isso ficou ainda mais evidente, pois 62% responderam que é necessário uma mudança.

QUAIS SÃO OS NOVOS MODELOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA?

A pesquisa identificou que está ocorrendo uma mudança rumo a um "modelo emergente" de governança caracterizado por um maior profissionalismo. Nesse modelo, as estruturas do conselho e seus processos são bem definidos, e os conselheiros têm melhor qualificação para lidar com questões estratégicas. Além disso, os acionistas minoritários estão se tornando mais ativos. No entanto, a estrutura de propriedade permanece com uma alta concentração da propriedade, e a sobreposição entre propriedade e liderança executiva continua. Esse crescente profissionalismo, embora encontre alguma resistência por parte de alguns conselheiros controladores, vem contribuindo para reforçar a postura estratégica do conselho, tornar os processos decisórios mais eficientes, estabelecer um melhor relacionamento com os mercados de capitais e os órgãos de regulamentação e, por fim, levar mais em consideração os interesses dos acionistas minoritários.

No entanto, existem barreiras a essa transição. Os acionistas majoritários ainda estão em processo de conscientização da necessidade de mudança de modelo, e muitos conselheiros apontam a ausência de modelos de referência bemsucedidos como a principal barreira. O "modelo emergente", no qual a estrutura de propriedade e de controle da empresa não é alterada, provavelmente predominará no Brasil nos próximos anos. Porém, esse modelo apresenta alguns limites, principalmente com relação às aspirações de crescimento em novos mercados.

As empresas que almejam atingir um alto índice de crescimento e competir globalmente além de sua capacidade de financiamento evoluirão para o "modelo de mercado". Nesse modelo, acionistas majoritários cedem parte do controle, tendo acesso, assim, a novas fontes de capital, capacitando-se para atrair novos talentos, ou proporcionando uma base para a entrada em novos mercados ou áreas de negócio. No entanto, muitos acionistas controladores ainda preferem reter o controle das empresas, mesmo à custa de atingir aspirações menos ambiciosas, e com possíveis restrições à maximização de valor da empresa a longo prazo.

Diante desse cenário, as iniciativas dos órgãos reguladores buscam dar incentivos às empresas para que evoluam em direção ao "modelo de mercado". No entanto, os efeitos da regulamentação ainda não estão sendo sentidos. De fato, a escolha do modelo de governança corporativa a ser seguido dependerá fundamentalmente das aspirações de cada empresa e de seus acionistas.

Em resumo, as empresas no Brasil estão reformulando suas práticas de governança corporativa para enfrentar os desafios impostos pela nova realidade econômica brasileira. Mas, ainda é cedo para avaliar se tais mudanças serão suficientes para essas empresas competirem globalmente, ou se talvez será necessário aprofundar as reformas no sentido de um maior compartilhamento da propriedade e do controle.





A GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL: UM DIAGNÓSTICO

CONTEXTO HISTÓRICO

A história recente do Brasil é um fator relevante para a análise da situação da governança corporativa nas empresas brasileiras. O contexto econômico, as fontes de financiamento e a cultura de liderança contribuíram para definir a forma como as empresas do Brasil estão sendo governadas. Como regra geral, empresas com uma forte

liderança e capacidade financeira de superar períodos adversos na economia têm sido bem-sucedidas e determinaram o modelo predominante de governança no Brasil.

Esse modelo atual de governança pode ser caracterizado ao longo de cinco principais dimensões.

CARACTERÍSTICAS DO MODELO ATUAL DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

- Empresas de controle familiar, controle compartilhado (poucos investidores) ou multinacional
- Alta concentração da propriedade
- Interesses dos acionistas minoritários ainda não completamente reconhecidos
- Acionistas minoritários pouco ativos

 Alta sobreposição entre propriedade e gestão executiva

RELAÇÃO ENTRE Propriedade e Gestão executiva

ESTRUTURA DE PROPRIEDADE

CONTROLE PRÁTICAS

ESTRUTURA Do Conselho

- Estruturas informais
- Maioria de conselheiros internos e baixa demanda por conselheiros externos

PESSOAS

- Representantes dos acionistas majoritários
- Escassez de profissionais capacitados
- Remuneração como fator pouco relevante

PROCESSOS DO CONSELHO

- Pouca clareza na divisão dos papéis do conselho e da gestão executiva, especialmente em empresas familiares
- Processos não definidos
- Boa informação nos relatórios, mas não analisada
- Nível de transparência adequado segundo as empresas, mas insuficiente segundo os investidores

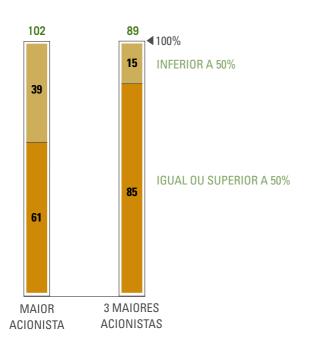
Esse modelo não se aplica de maneira uniforme a todas as empresas. Porém, apresenta as características mais relevantes de governança de muitas empresas no Brasil. Por exemplo, uma empresa familiar é intrinsecamente distinta de uma subsidiária de uma multinacional. Apesar disso, não tem sido observada uma correlação clara entre tipo de propriedade (estatal, familiar, controle compartilhado entre poucos investidores ou disperso, e multinacional) e tipo de modelo de governança. Conseqüentemente, a pesquisa não mostra diferentes modelos de governança para distintas estruturas de propriedade, exceto no caso de empresas familiares que, às vezes, apresentam práticas de governança próprias.

CONCENTRAÇÃO DA PROPRIEDADE

Um fato é comum a quase todas as empresas da amostragem: a propriedade está extremamente concentrada nos maiores acionistas. Mais da metade das ações ordinárias (61%) pertence, em média, a um só acionista. Considerando os 3 maiores acionistas, esse número chega a 85%.

QUAL É O PERCENTUAL DAS AÇÕES ORDINÁRIAS?

% dos respondentes



RELAÇÃO COM OS MINORITÁRIOS

Como conseqüência da estrutura de propriedade, não é muito comum que os interesses dos acionistas minoritários sejam levados em consideração pelos acionistas majoritários ou controladores. Dos conselheiros que responderam ao questionário, 27% disseram que suas empresas consideram esporadicamente os interesses dos acionistas minoritários ou os ignoram. Mas, foi observado nas entrevistas que nem todas as empresas que afirmaram considerá-los o fazem efetivamente. Na verdade, os acionistas majoritários ainda estão aprendendo a lidar com os interesses dos minoritários.

EM RELAÇÃO AOS ACIONISTAS MINORITÁRIOS, AS DECISÕES DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO:

% dos respondentes

100% = 116



"Nosso banco recomenda aos investidores que garantam um desconto por ação de empresas que não têm boa governança corporativa e que paguem um prêmio às que têm"

VP de equity research

SOBREPOSIÇÃO ENTRE PROPRIEDADE E GESTÃO EXECUTIVA

A estrutura de propriedade, muitas vezes, resulta em um grande envolvimento dos acionistas na gestão executiva da empresa. Dos conselheiros que responderam à pesquisa, 60% afirmaram ter um alto grau de envolvimento nas tarefas de caráter executivo. Esse envolvimento pode se manifestar de várias formas:

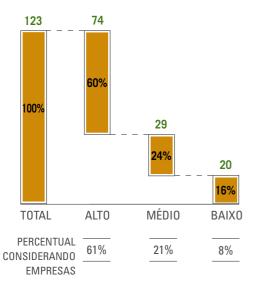
- As entrevistas mostraram que um "Acordo de Acionistas" funciona, em muitos casos, como órgão decisório nas questões mais importantes, tanto do conselho como do executivo.
- Nas empresas familiares, os membros mais proeminentes ocupam geralmente uma posição executiva. Quando isso não acontece, é muito comum o envolvimento direto da família nos assuntos executivos.
- Existem phantom boards (conselhos cuja existência é requerida por lei, mas não têm responsabilidades efetivas) em empresas subsidiárias de multinacionais.
 Nesse caso, o proprietário (a empresa matriz) toma as decisões mais importantes, tanto em termos de estratégia como de operações do negócio.

"Enquanto eu for dono desta empresa, não quero nenhum conselho me incomodando" Proprietário / executivo

"Os problemas familiares muitas vezes dificultam a tomada de decisões... Há anos que nós não preparamos um plano estratégico" CEO

COMO VOCÊ CLASSIFICARIA O GRAU DE ENVOLVIMENTO DOS ACIONISTAS NA GESTÃO EXECUTIVA DA EMPRESA?

% dos respondentes



"É importante que os limites sejam claros desde o início, senão as cercas vão se formando... vêm tortas... é como cachorro marcando território"



SOBREPOSIÇÃO ENTRE PROPRIEDADE E CONSELHO

O relacionamento entre a propriedade e a estrutura do conselho também é caracterizado por um alto grau de sobreposição. Dos conselheiros respondentes da pesquisa, 50% são representantes dos acionistas majoritários ou são titulares de ações ordinárias. Por outro lado, somente 10% representam os acionistas minoritários ou são titulares apenas de ações preferenciais.

Além disso, existe um consenso geral quanto ao fato de os acionistas minoritários não serem suficientemente ativos, tanto do ponto de vista dos acionistas majoritários como dos próprios minoritários.

CLAREZA DOS PAPÉIS E NÍVEL DE FORMALIDADE DOS PROCESSOS

Apesar de acontecer com freqüência de uma determinada pessoa ser simultaneamente acionista, conselheiro e executivo da mesma empresa, a maioria dos respondentes (68%) afirmou que o papel do conselho e dos executivos é claramente distinto. Nas empresas familiares, observa-se uma separação menos clara (somente 43% dos respondentes indicaram que existe uma clara distinção entre os papéis).

"Minoritários não atrapalham... mas não beneficiam" CEO

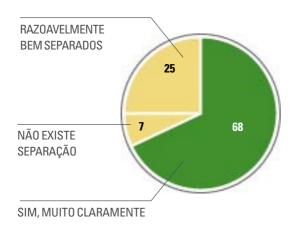
"Os conselhos têm de tomar cuidado em não estar preparados demais. Senão, os executivos vão achar que é o conselho quem dirige a empresa"

Conselheiro

OS PAPÉIS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E DOS EXECUTIVOS (PRESIDENTE E DIRETORIA) SÃO CLARAMENTE DISTINTOS?

% dos respondentes

100% = 120



PAPÉIS CLARAMENTE DISTINTOS

respostas por grupo



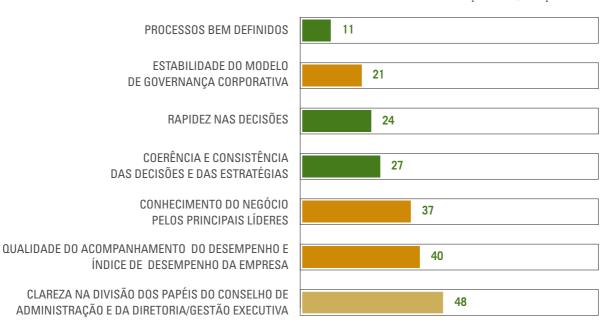
"Hoje a diretoria apresenta o que quer para o conselho de administração" Conselheiro

Porém, essa aparente separação entre os papéis contrasta com as causas da insatisfação com os processos no modelo atual de governança. A clareza na divisão dos papéis é satisfatória somente para 48% dos conselheiros, e todas as dimensões relativas à informalidade dos processos e à ineficiência dos mecanismos de tomada de decisão são

fatores pouco satisfatórios.

QUAIS SÃO OS ASPECTOS SATISFATÓRIOS?

% dos respondentes, múltipla escolha

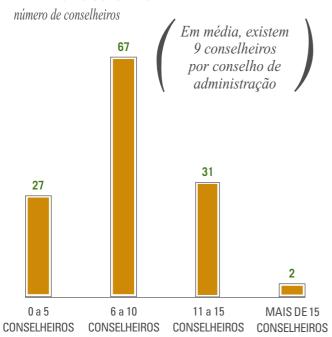


ESTRUTURA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Não existe "padrão" de estrutura dos conselhos. Em média, os conselhos têm 9 conselheiros, e não há subcomitês para tratar em profundidade de assuntos de importância para o conselho. Do total dos respondentes, 44% afirmaram não haver nenhum subcomitê para o conselho . Esse dado é um indicador de que ainda existem poucas estruturas formais para facilitar o funcionamento e a tomada de decisões do conselho de administração.



TAMANHO DO CONSELHO



PERFIL DOS CONSELHEIROS

A inclusão de conselheiros externos é ainda uma prática pouco adotada: quase a metade dos respondentes afirmaram que suas empresas não buscam conselheiros externos.

Das empresas que procuram conselheiros externos, existe divergência de opinião quanto à facilidade em encontrá-los. Na maior parte, a procura de candidatos é informal, sem auxílio externo de profissionais.

"Ter um bom conselho é como ir ao cliente: você aprende a ver o seu negócio sob uma nova perspectiva" CEO

"Conheço uma empresa que há dois anos luta para não escrever os regulamentos do conselho"

Acionista minoritário

ADMINISTRAÇÃO NOS ESTADOS UNIDOS Nos Estados Unidos, os membros de conselhos administração iá ultranassaram a questão da ne

COMPARAÇÃO COM OS CONSELHOS DE

Nos Estados Unidos, os membros de conselhos de administração já ultrapassaram a questão da necessidade da instituição da governança corporativa nas empresas. De acordo com o "28th Annual Board of Directors Study" realizado pela Korn/Ferry em 2001, os conselhos de administração norte-americanos estão preocupados hoje com tópicos como a compilação de um código de normas escritas sobre governança corporativa, ou então a criação de um comitê formal para revisão de procedimentos de governança corporativa. Cerca de 42% das empresas pesquisadas fazem avaliações regulares de seus conselhos e cerca de 66% avaliam regulamente seus CEOs. O estudo indica, ainda, que a próxima geração de membros de conselhos será mais independente e trará mais objetividade às ações de governança corporativa. Dos entrevistados, 87% vêem uma "disposição para desafiar o gerenciamento" como o atributo mais importante de membros de conselhos de administração.

O "Estudo Anual dos Conselhos de Administração 2001- 28ª edição" da Korn/Ferry inclui dados obtidos com as respostas aos questionários de pesquisa de 884 membros de conselhos de administração de organizações listadas pela revista "Fortune", bem como informações compiladas na análise das declarações informativas fornecidas aos acionistas por 902 empresas listadas pela mesma revista.

NÍVEL DE PREPARAÇÃO E FREQÜÊNCIA DAS REUNIÕES DO CONSELHO

Outro indicador da formalidade dos processos do conselho é o nível de preparação para as reuniões do conselho. Dos conselheiros entrevistados, 90% afirmaram que recebem periodicamente indicadores de desempenho da empresa e demonstrações financeiras. Porém, somente 66% reconhecem que os conselheiros analisam os relatórios e os projetos que serão votados antes das reuniões do conselho.

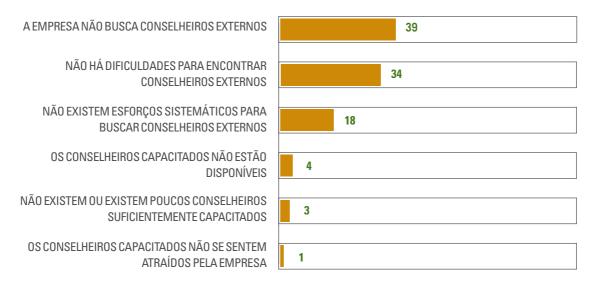
A partir dos dados e das entrevistas efetuadas, pode-se concluir que, em geral, os conselheiros não estão suficientemente preparados para as reuniões.

As reuniões do conselho são realizadas, em geral, mensalmente (40%). No entanto, uma boa parte dos conselhos reúne-se a cada dois meses (21%) ou a cada três meses (25%).



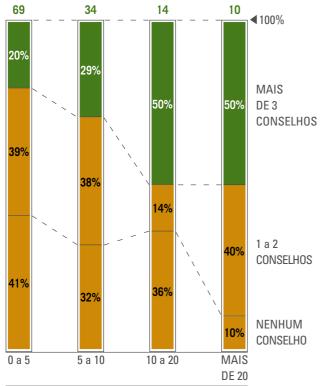
QUAIS SÃO AS DIFICULDADES PARA ENCONTRAR CONSELHEIROS EXTERNOS?

% dos respondentes, múltipla escolha



PARTICIPAÇÃO EM CONSELHOS ADICIONAIS POR EXPERIÊNCIA

% dos respondentes



requisitados. Em média, os conselheiros com mais de 10 anos de experiência pertencem a mais de 3 conselhos. Porém, nas entrevistas, foi observado que, às vezes, os conselheiros externos desempenham um papel fundamentalmente consultivo.

Os conselheiros mais experientes são extremamente

TEMPO COMO CONSELHEIRO (ANOS)

MOTIVAÇÃO E REMUNERAÇÃO DOS CONSELHEIROS

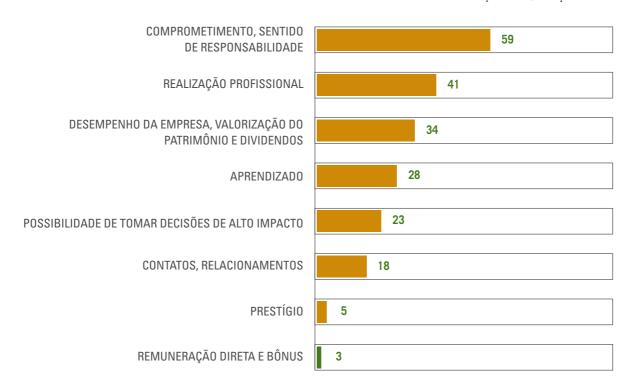
Os acionistas dizem ser movidos pelo comprometimento e senso de responsabilidade e realização profissional. Somente 3% dos conselheiros responderam que a remuneração direta e o bônus são os fatores mais importantes, enquanto 34% afirmaram que o fator mais relevante é o desempenho da empresa e a valorização do patrimônio e dividendos.

"Nosso objetivo é fechar as torneirinhas... não deixar os conselheiros se beneficiarem ilegalmente da sua posição"

Acionista minoritário

O QUE MAIS ATRAI VOCÊ COMO CONSELHEIRO DA EMPRESA?

% dos respondentes, múltipla escolha

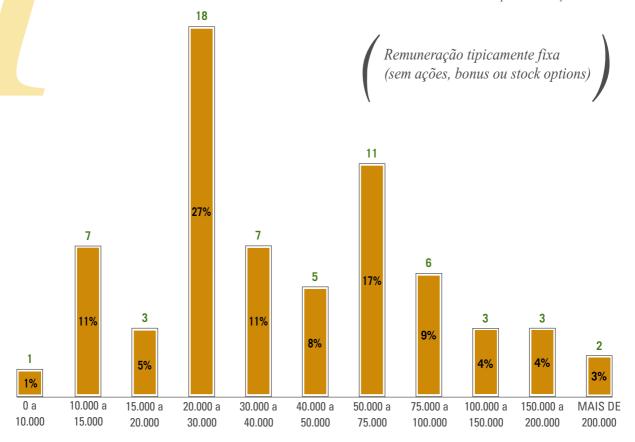




A pouca relevância atribuída pelos conselheiros à remuneração e o fato de a busca por conselheiros no mercado ainda ser pouco desenvolvida podem explicar parcialmente a ampla distribuição no nível de remuneração dos conselheiros. Outros fatores podem ser a diferença de tamanho entre empresas, o fato de alguns conselheiros já serem proprietários da empresa, ou receberem um salário como executivos.

QUAL É SUA REMUNERAÇÃO APROXIMADA COMO CONSELHEIRO?

Frequência, taxa fixa anual de R\$





A REMUNERAÇÃO DOS Conselhos de Administração

Ainda que o papel de um membro de conselho de administração seja cada vez mais desafiante, a remuneração dos conselheiros externos não tem mudado muito desde 1996. Os entrevistados no estudo da Korn/Ferry indicam que sua remuneração total - incluindo honorários anuais fixos e variáveis, mas excluindo ações e opções de compra de ações - totaliza cerca de US\$ 41,378, comparados a US\$ 42,309 em 2000 e US\$ 42,205 em 1996. As opções de compra de ações estão se tornando um componente de importância crescente na remuneração de um membro de conselho: quatro de cada cinco entrevistados (84%) mencionam que recebem opções de ações como parte de sua remuneração total.

O "Estudo Anual dos Conselhos de Administração 2001- 28ª edição" da Korn/Ferry inclui dados obtidos com as respostas aos questionários de pesquisa de 884 membros de conselhos de administração de organizações listadas pela revista "Fortune", bem como informações compiladas na análise das declarações informativas fornecidas aos acionistas por 902 empresas listadas pela mesma revista.

NÍVEL DE TRANSPARÊNCIA

Outra dimensão da caracterização do atual modelo de governança corporativa é o nível de transparência e comunicação com o mercado financeiro e os acionistas minoritários. A maioria dos conselheiros (76%) acredita que a comunicação com o mercado é satisfatória, já que um nível excessivo de comunicação resultaria na disseminação de informação valiosa para os concorrentes em um mercado ainda muito informal. Mesmo as empresas de capital aberto não querem divulgar informações enquanto seus concorrentes, muitos deles de capital fechado, não façam o mesmo.

"Estamos abrindo... mas não ainda totalmente. Enquanto a concorrência não abrir completamente o jogo, ser totalmente transparentes seria prejudicial para nós" CEO Por sua vez, os acionistas minoritários não estão satisfeitos com o atual nível de transparência. As entrevistas mostraram diversas situações nas quais a pouca transparência é um impedimento para a realização de novos investimentos por parte de acionistas minoritários como, por exemplo, os fundos de pensão.

"Preciso de um time de 10 analistas para suprir a falta de informação sobre as empresas onde investimos"

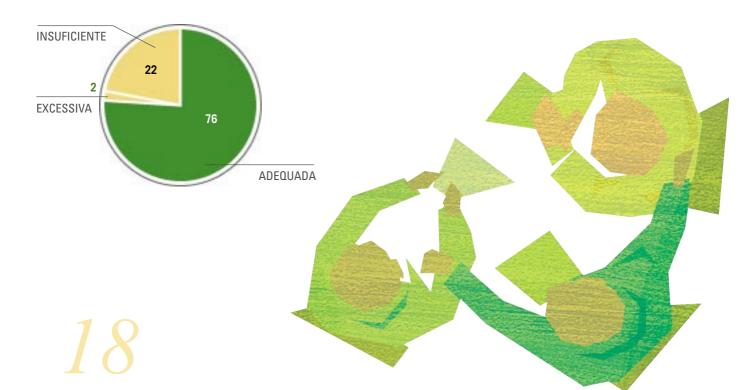
Acionista não controlador

"Transparência é o único item no radar dos bancos"

Executivo de banco de investimento

COMO VOCÊ CLASSIFICA A COMUNICAÇÃO COM O MERCADO FINANCEIRO E COM OS ACIONISTAS MINORITÁRIOS?

% dos respondentes



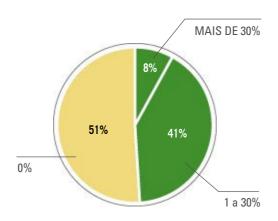
RELAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA E CRIAÇÃO DE VALOR

Quase 50% dos conselheiros respondentes acreditam que é possível criar valor econômico através do aprimoramento do modelo de governança. Os 50% restantes acham que nenhum valor pode ser gerado com essas mudanças. Além disso, a percepção do vínculo entre governança corporativa e criação de valor varia de forma significativa conforme o tipo de propriedade. Por exemplo, nas empresas familiares, a porcentagem de respondentes que acredita num aumento de valor é de 62%, enquanto nas empresas com controle compartilhado por alguns investidores é de 24% e nas empresas multinacionais, 8%.

O contexto, tanto externo como interno, das empresas no Brasil está mudando significativamente, o que deve influir no modelo de governança e no desempenho das empresas. A pressão existente sobre as empresas e a necessidade da transformação do modelo serão abordadas na próxima seção.

SE AS MUDANÇAS SUGERIDAS PARA A GOVERNANÇA CORPORATIVA FOSSEM IMPLEMENTADAS, QUAL SERIA A ESTIMATIVA DE AUMENTO DO VALOR DE MERCADO DE SUA EMPRESA?

% de respondentes 100% = 114



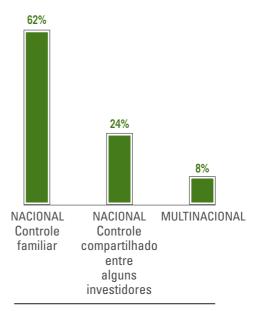
AS OPINIÕES DOS INVESTIDORES

Dentre os 200 investidores institucionais que participaram do "Investor Opinion Survey" realizada pela McKinsey em 2000, 48% mencionaram que "boas" práticas de governança corporativa (definidas pela independência dos conselheiros, transparência, processos de avaliação, etc...) eram mais importantes do que os resultados financeiros, para sua decisão de investir nas empresas. Da mesma forma, a maioria desses investidores afirmou que estavam dispostos a pagar um prêmio por uma empresa que adotasse "boas" práticas de governança corporativa. Para o Brasil, particularmente, o prêmio seria de 23%. A visão dos investidores é claramente diferente da dos conselheiros em termos de transparência. Enquanto 78% dos conselheiros acham que o nível de transparência e de comunicação com os mercados atual é adequado ou excessivo, 45% dos investidores colocam a transparência como a primeira prioridade de governança corporativa. Esta discordância de opiniões pode ser observada em muitos dos conselhos das empresas no Brasil.

O "Investor Opinion Survey", Junho 2000 da McKinsey, em parceria com o The World Bank Group, inclui dados com as respostas aos questionários de pesquisa de 90 investidores, com tamanho total de carteira de mais de US\$1.650 bilhões, 70% dos quais já tinham investido na América Latina.

RESPONDENTES QUE INDICAM QUE Pode haver um aumento de valor

respostas por grupo



TIPO DE PROPRIEDADE







DESAFIOS PARA O MODELO ATUAL

CONTEXTO ECONÔMICO E CULTURAL

Embora historicamente bem-sucedido, o modelo de governança corporativa atual no Brasil está sob crescente pressão, com o desaparecimento gradual dos fatores que o sustentam. O aumento da estabilidade econômica, a redução do protecionismo, a maior dificuldade para obtenção de financiamento estatal, a mudança no estilo de liderança, que tornou-se um pouco mais participativo, estão criando um novo cenário.

"Até agora, não existia no Brasil nenhum incentivo para uma estratégia de longo prazo" Conselheiro Conseqüentemente, o modelo atual de governança não responde de forma adequada aos novos desafios, além de não satisfazer um número significativo de conselheiros. Deles, 54% acreditam que o modelo de governança adotado poderia ser aperfeiçoado.

QUAL É SEU GRAU DE SATISFAÇÃO GERAL EM RELAÇÃO À GOVERNANÇA CORPORATIVA ATUAL DE SUA EMPRESA?

% dos respondentes 100% = 124

INSATISFEITO, MAS O PROBLEMA NÃO É FUNDAMENTAL PARA O



URGÊNCIA EM REALIZAR MUDANÇAS

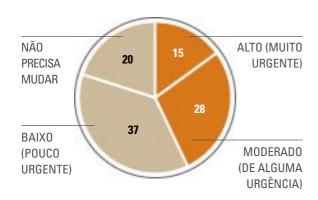
Uma proporção significativa dos conselheiros (43%) indica a necessidade de reforma no modelo de governança com um grau de urgência alto ou moderado. Em especial, há maior urgência na reforma do modelo de governança no caso das empresas familiares. Do total de conselheiros em empresas familiares, 54% acreditam que o modelo deveria mudar, enquanto somente 24% dos conselheiros em empresas multinacionais é da mesma opinião.

"A demanda por financiamento do BNDES é quatro vezes maior do que a capacidade" Conselheiro

QUAL O GRAU DE URGÊNCIA DA REFORMA DO MODELO DE GOVERNANÇA DE SUA EMPRESA?

% dos respondentes

100% = 116



URGÊNCIA MODERADA OU ALTA NA REFORMA DO MODELO

respostas por grupo



TIPO DE PROPRIEDADE



Conselheiro





Essa urgência é impulsionada por vários fatores, tanto no contexto externo como no próprio ambiente interno:

QUAIS DAS SEGUINTES RAZÕES JUSTIFICAM UMA MUDANÇA DE GOVERNANÇA DA SUA EMPRESA?

% das respostas, múltipla escolha

PRESSÕES

externas à empresa

internas à empresa



As entrevistas realizadas contribuíram para o entendimento dos desafios que as empresas vêm enfrentando:

EXEMPLOS DE PRESSÕES EXTERNAS

- Impacto da globalização
- · Menor custo de capital para empresas com bom desempenho
- Certificações de governança outorgadas pela Bovespa (Níveis 1, 2 e "Novo Mercado")
- Reforma do setor de fundos de pensão papel mais ativo dos acionistas minoritários

EXEMPLOS DE PRESSÕES INTERNAS

- Mudanças obrigatórias na estrutura de controle (p.ex., privatizações)
- Aumento da remuneração variável dos executivos
- Problemas de sucessão em empresas familiares

A vontade de responder a esses desafios e de fazer evoluir o modelo de governança reflete-se na formação de novos modelos, detalhados nas próximas seções.







O MODELO EMERGENTE DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

PROFISSIONALIZAÇÃO

O atual modelo de governança está evoluindo para um "modelo emergente", caracterizado por uma maior profissionalização das práticas.

MODELO ATUAL

O QUE DEFINE O MODELO?

Empresa gerenciada por poucos acionistas controladores, com práticas informais de governança

Profissionalização ****

MODELO EMERGENTE

Empresa gerenciada por poucos acionistas controladores, com governança formal e acesso ao capital para executar suas estratégias no seu mercado tradicional

"Antes, o conselho era puramente decorativo; agora estamos começando a mudar"

Conselheiro



CARACTERÍSTICAS DO MODELO EMERGENTE

MODELO EMERGENTE

MODELO ATUAL

Foco das mudanças

ESTRUTURA DE

PROPRIEDADE

- Alta concentração
- Empresas fundamentalmente de controle familiar, compartilhado ou multinacionais
- Interesses dos acionistas minoritários ainda não completamente reconhecidos
- · Acionistas minoritários pouco ativos

- Alta concentração
- Empresas fundamentalmente de controle familiar, compartilhado ou multinacionais
- Consideração pelos interesses dos acionistas minoritário mais explícita
- · Acionistas minoritários mais ativos

RELAÇÃO ENTRE PROPRIEDADE E GESTÃO EXECUTIVA

- · Alta sobreposição
- Sobreposição moderada

CONTROLE PRÁTICAS

ESTRUTURA DO CONSELHO

- Estruturas informais
- · Maioria de conselheiros internos
- Estruturas formais
- Balanço entre conselheiros externos e conselheiros internos

PROCESSOS DO CONSELHO

- Pouca clareza na divisão dos papéis conselho/executivo nas empresas familiares
- · Processos não definidos
- Envolvimento na estratégia e nas operações
- Boa informação, mas não analisada
- · Clareza na divisão dos papéis conselho/executivo
- Processos formais e bem definidos
- Envolvimento na estratégia
- · Decisões eficientes

PESSOAS

- · Representantes dos acionistas majoritários nos conselhos
- Escassez de profissionais capacitados
- Remuneração como fator pouco relevante
- · Conselheiros com boa capacitação e profissionalismo
- Remuneração variável mais estendida



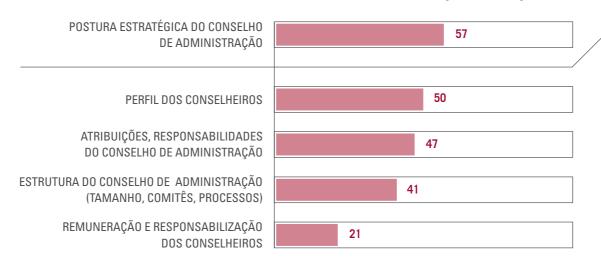


POSTURA ESTRATÉGICA

Os conselheiros têm priorizado as mudanças para melhorias nas práticas do conselho (perfil, atribuições e estruturas) de forma a ter uma melhor postura estratégica.

QUE DIMENSÕES DA GOVERNANÇA DE SUA EMPRESA DEVEM MUDAR?

% dos respondentes, múltipla escolha

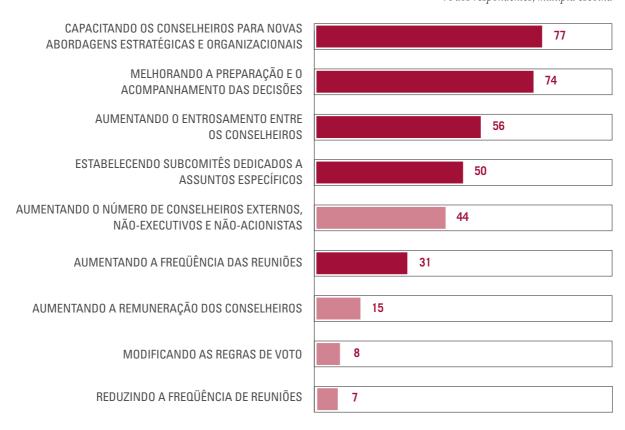


Especificamente, a melhoria das práticas está mais relacionada à capacitação dos conselheiros e à qualidade e dinâmica das decisões, do que aos processos de reuniões do conselho.



COMO MELHORAR AS PRÁTICAS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO?

% dos respondentes, múltipla escolha



BENEFÍCIOS ESPERADOS DA MUDANÇA DE MODELO

A profissionalização das práticas de governança deve contribuir para:

- Maior eficiência na tomada de decisões, em um contexto competitivo mais complexo
- Melhor relacionamento com o mercado de capitais e órgãos reguladores
- Maior consideração dos interesses dos acionistas minoritários

Como conseqüência, as empresas devem ter um melhor desempenho devido a melhores estratégias e, potencialmente, menor custo de capital, além de maior atratividade para os investidores.



28





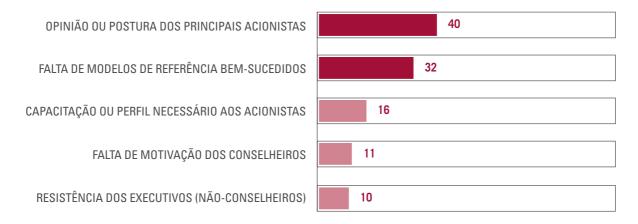
"Aderir a princípios de governança corporativa é como ter um certificado ISO: o mercado reconhece a seriedade da empresa" Investidor

RESISTÊNCIA À MUDANÇA

Existem algumas barreiras à execução das mudanças apontadas pelos conselheiros. Em primeiro lugar, os acionistas controladores podem querer manter o "status quo". Em segundo lugar, os conselheiros mencionam a falta de modelos de referência bem-sucedidos.

QUAIS AS PRINCIPAIS DIFICULDADES PARA ESTABELECER O NOVO MODELO SUGERIDO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA?

% de respostas, múltipla escolha



A mudança para o modelo emergente pode ser realizada sem modificações na estrutura de propriedade ou de controle e, provavelmente, esse será o modelo predominante no Brasil nos próximos anos. No entanto, muitas empresas que o adotarem terão dificuldades para atingir patamares de criação de valor muito elevados. Algumas empresas optarão por ir mais adiante e adotar um modelo "de mercado", detalhado na próxima seção.



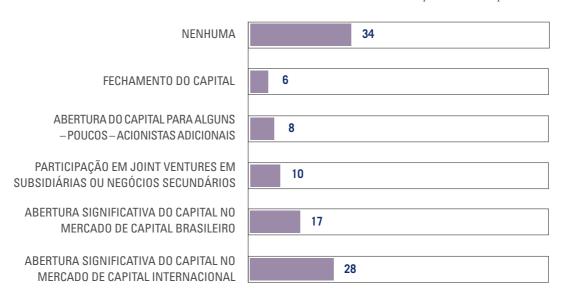
UM MODELO "DE MERCADO" PARA EMPRESAS COM ASPIRAÇÕES GLOBAIS

MUDANÇA NA Estrutura de controle

A maioria dos conselheiros vê pouca ou nenhuma necessidade de mudar a estrutura de capital de suas empresas, confirmando a ênfase nas melhorias das práticas de governança (modelo emergente). Porém, vários conselheiros acreditam numa evolução da estrutura de controle caracterizada pela abertura de capital no Brasil ou no exterior (p.ex. ADRs), ou pela formação de alianças para novos negócios (p.ex., privatizações, expansão geográfica).

QUE MUDANÇA NA ESTRUTURA DE CONTROLE SUA Empresa deveria contemplar?

% de respondentes, múltipla escolha



Um número significativo de conselheiros contempla uma abertura de capital no exterior, mas não no Brasil. Alguns dos fatores relevantes são o menor custo de capital em outros países, a atitude de não interferência dos investidores estrangeiros no curto prazo e o desinteresse em ter acesso ao mercado de capitais brasileiro.

DINÂMICA DE FECHAMENTO AO MERCADO BRASILEIRO

- Procura de fontes alternativas de capital
 - Próprio
 - BNDES
 - Dívida
- Estrangeiro (investimento direto ou ADRs)
- Falta de interesse em alcançar padrões de governança corporativa (ex.: nível 1 da bovespa) e de comunicação com mercado

MERCADO DE CAPITAIS FECHADOS

DESINTERESSE POR PARTE DAS EMPRESAS EM ABRIR O CAPITAL SOCIAL

- Falta de liquidez
- Histórico negativo de desempenho do mercado
- Taxas de retorno esperadas extremamente altas

"Até o mercado de capitais mudar significativamente, não faz sentido falar de governança corporativa"

Proprietário/executivo

As empresas que consideram a abertura de capital (tanto no Brasil como no exterior), ou o estabelecimento de alianças com parceiros estratégicos, podem evoluir para um modelo alternativo de governança – "modelo de mercado" – que reúna a profissionalização das práticas e o compartilhamento do controle.





MODELO DE MERCADO

MODELO ATUAL

O QUE DEFINE O MODELO?

Empresa gerenciada por poucos acionistas controladores, com práticas informais de governança

Empresa gerenciada por poucos acionistas controladores, com governança formal e acesso ao capital para executar suas estratégias no seu mercado tradicional

MODELO EMERGENTE

Empresa com controle compartilhado e governança formal, com aspirações e capacidade financeira para competir globalmente







BENEFÍCIOS ESPERADOS DO MODELO DE MERCADO

O modelo de mercado permite, em primeiro lugar, captar recursos para financiar aspirações "ambiciosas" de crescimento, que podem superar as disponibilidades de caixa ou a capacidade de endividamento da empresa. Em segundo lugar, o compartilhamento do controle pode ser crítico para entrada em novos mercados para os quais a presença de um parceiro estratégico é necessária. Finalmente, os acionistas preocupados em reter os melhores talentos deverão ceder a eles uma parte da propriedade e do poder de decisão.

"Membros de família e conselheiros internos claramente não querem perder ou ceder o controle das suas empresas" Conselheiro

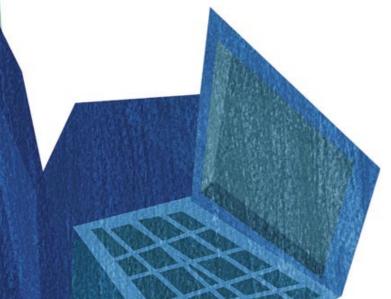
OUTROS CATALIZADORES DO MODELO DE MERCADO

Os conselheiros apontaram três fatores que propiciam a formação do modelo de mercado:

- A ausência de um mercado de dívida de médio/longo prazo no Brasil
- A crescente pressão dos minoritários para maximizar o valor da empresa
- As mudanças anunciadas de regulamentação: nova Lei das SAs, mudanças na Bovespa e uma nova Lei para os fundos de pensão

CARACTERÍSTICAS DO MODELO DE MERCADO

	Foco das Mudanças	MODELO EMERGENTE	MODELO DE MERCADO
	ESTRUTURA DE PROPRIEDADE RELAÇÃO ENTRE	Alta concentração Empresas fundamentalmente de controle familiar, compartilhado ou multinacionais Consideração mais explícita pelos interesses dos acionistas minoritários Acionistas minoritários moderadamente ativos	 Maior dispersão do controle e da propriedade Retenção de controle determinada pelo desempenho Consideração sistemática dos interesses dos acionistas minoritários Acionistas minoritários muito ativos
CONTROLE	PROPRIEDADE E GESTÃO EXECUTIVA	Sobreposição moderada	Baixa sobreposição
PRÁTICAS	ESTRUTURA DO CONSELHO	Estruturas formais Balanço entre conselheiros externos e internos Envolvimento na estratégia Clareza na divisão dos papéis	Estruturas completamente formais Maioria de conselheiros externos
	PROCESSOS DO CONSELHO	Processos formais e bem definidos Conselho/executivo Envolvimento na estratégia Decisões eficientes	Processos formais e altamente transparentes, com adequada comunicação com o mercado Gerenciamento por desempenho
	PESSOAS	Conselheiros com boa capacitação e profissionalismo Remuneração variável mais estendida	Executivo e conselho totalmente profissionais, baseados em competências e habilidades Remuneração como fator importante, ligado ao desempenho



IMPORTÂNCIA Alta Baixa **ÊNFASE NA** MAXIMIZAÇÃO DO VALOR PARA OS **DIMENSÃO ACIONISTAS DA REFORMA** DO MODELO **MANUTENCÃO** DO CONTROLE INVESTIDORES/ **ACIONISTAS ACIONISTAS** MAJORITÁRIOS/ **MINORITÁRIOS CONTROLADORES**

DILEMA ENTRE MANUTENÇÃO DE CONTROLE E MAXIMIZAÇÃO DE VALOR

Qualquer empresa que considere evoluir para um modelo "de mercado" terá de enfrentar o dilema entre manutenção do controle e maximização do valor econômico. A pesquisa aponta o fato de que os acionistas controladores têm preferido manter o controle das empresas. Isso pode resultar em menores aspirações de crescimento para não abrir o capital, limitando assim as oportunidades de maximização de valor de longo prazo. Mais especificamente, a maior parte dos acionistas controladores tem focalizado a maximização do valor, sempre que isso não interfira na estrutura de controle, enquanto os acionistas minoritários têm insistido quase que exclusivamente na liquidez e na maximização de valor.

"Nos EUA você tem o executivo contra o conselho; no Brasil, você tem a maioria controladora lutando contra o acionista minoritário"

GRUPO DE INTERESSE

Acionista minoritário

"Mais importante que manter o controle é manter a competitividade" Acionista controlador

CONCLUSÃO

"bom" e outro "ruim". É importante compreender que, dependendo das aspirações e do cenário competitivo de cada setor, um modelo pode ser mais adequado do que outro. O ponto-chave para ser bem-sucedido é escolher o modelo mais alinhado com as aspirações da empresa. A maior dificuldade, na maioria dos casos, é como implementar o modelo, superar as barreiras e avaliar o desempenho das novas estruturas e processos de governança. O estabelecimento de metas, a eleição do modelo e a superação dos obstáculos serão os grandes desafios de governança corporativa a ser enfrentados pelas empresas nos próximos anos.

Em resumo, não existe hoje no Brasil um modelo de governança

METODOLOGIA

74

EMPRESAS PARTICIPANTES (RESPONDENTES) DA PESQUISA

ACESITA S/A AÇOS VILLARES S/A AES SUL

ARACRUZ CELULOSE S/A
ATLAS SCHINDLER

BANCO BRADESCO

BANCO SUDAMERIS BRASIL S/A

BELGO-MINEIRA

BNDS

BOMPREÇO SUPERMERCADOS BRASIL TELECOM PARTICIPAÇÕES

BUNGE ALIMENTOS

CAMARGO CORRÊA S/A

CEB - CIA. ENERGÉTICA DE BRASÍLIA

CEEE - CIA. ESTADUAL DE ENERGIA ELÉTRICA

CELPE

CEMAT - CENTRAIS ELÉTRICAS MATOGROSSENSES S/A CIA. BRASILEIRA DE PETRÓLEO IPIRANGA

CIA. VALE DO RIO DOCE

CIA. SUZANO DE PAPEL E CELULOSE

CONSTRUTORA ANDRADE GUTIERREZ S/A

COPEL - CIA. DE ENERGIA ELÉTRICA DO PARANÁ

COPENE PETROQUÍMICA DO NORDESTE S/A

COPESUL - COMPANHIA PETROQUÍMICA DO SUL

CPFL - COMPANHIA PAULISTA DE FORÇA E LUZ

CSN

EDITORA ABRIL

EMBRACO

EMBRAER S/A

ESCELSA ESPÍRITO SANTO CENTRAIS ELÉTRICAS

FRANGOSUL

GERDAU S/A

INEPAR S/A INDÚSTRIA DE CONSTRUÇÕES

KLABIN PAPEL E CELULOSE S/A

LATASA

LOJAS AMERICANAS S/A

MAKRO

O resultado da pesquisa sobre governança corporativa baseou-se na análise das respostas de membros de conselhos de administração a um questionário e em entrevistas com conselheiros controladores, investidores minoritários e analistas de mercado. A pesquisa foi realizada entre abril e setembro de 2001. O projeto contou também com a contribuição de um comitê de aconselhamento.

QUESTIONÁRIO

O estudo enfocou as empresas no Brasil, públicas ou privadas, com receita de, no mínimo, US\$ 250 milhões e com um conselho de administração.

Um questionário sobre a situação atual de governança corporativa, os desafios e as possíveis melhorias foi enviado a 1.167 membros de conselhos de 174 empresas que satisfaziam o critério acima. Desse total, 127 conselheiros de 74 empresas responderam ao questionário (44% das empresas incluídas na pesquisa). Dos 127 conselheiros, 24 são presidentes de conselho, 4 deles são presidentes executivos e 99 são membros de conselho.

MARCOPOLO S/A

MRS LOGÍSTICA S/A

NATURA IND. E COM. DE COSMÉTICOS LTDA.

NORBERTO ODEBRECHT

PÃO DE AÇÚCAR

PARMALAT BRASIL

PERDIGÃO AGROINDUSTRIAL
PETROFLEX IND. E COMÉRCIO S/A

PETROQUÍMICA UNIÃO S/A

POLITENO IND. E COMÉRCIO S/A

PORTO SEGURO S/A

PREVI - CAIXA DE PREVIDÊNCIA DOS FUNC. DO BANCO DO BRASIL

REFINARIA DE MANGUINHOS

RGE - RIO GRANDE ENERGIA

RIPASA S/A CELULOSE E PAPEL

SABESP - CIA. DE SANEAMENTO BÁSICO DO ESTADO DE SÃO PAULO

SADIA

SAINT-GOBAIN VIDROS / SANTA MARIA

SANEPAR - CIA. DE SANEAMENTO DO PARANÁ

SÃO PAULO ALPARGATAS S/A

SEMP TOSHIBA S/A

SERRANA

SIEMENS

SOUZA CRUZ

SUL AMÉRICA SEGUROS S/A

TAM CIA. DE INVESTIMENTOS EM TRANSPORTES

TELEFÔNICA

TELEMAR TELECOMUNICAÇÕES S/A

TELESP CELULAR

TIGRE S/A TUBOS E CONEXÕES

UNIBANCO - UNIÃO DE BANCOS BRASILEIROS

PAINIMIZE

VARIG S/A (VIAÇÃO AÉREA RIOGRANDENSE)

VIAÇÃO AÉREA SÃO PAULO S/A - VASP VOTORANTIM CELULOSE E PAPEL S/A

WEG S/A



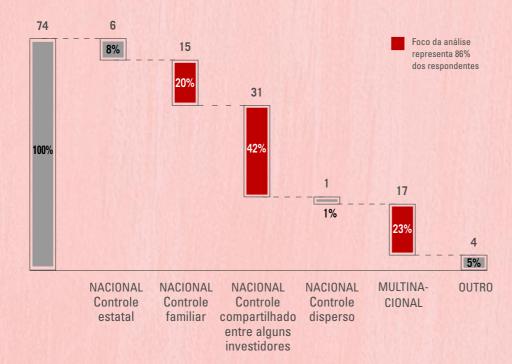


A amostragem incluiu empresas de todos os setores da economia, de bens de consumo (15%), manufatura (27%) e infra-estrutura (17%), a serviços financeiros (5%), tecnologia e telecomunicações (4%), além de outros setores (30%). Além disso, as empresas da amostragem representaram todos os tipos de estruturas de propriedade existentes no Brasil – de estatais a grupos familiares e multinacionais.

ESTRUTURA DE PROPRIEDADE DAS EMPRESAS RESPONDENTES

% dos respondentes

100% = 74



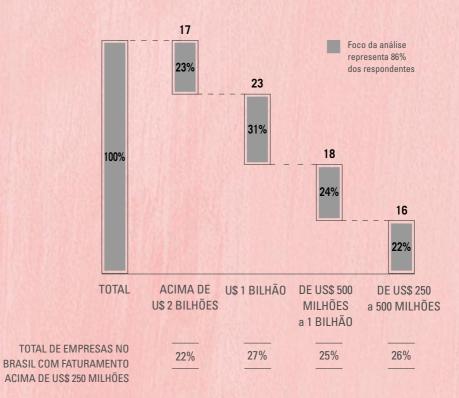


37

Em resumo, a amostragem representou fielmente as grandes empresas do Brasil com faturamento em torno ou superior a US\$ 250 milhões, como indica a comparação com a distribuição de todas as empresas no Brasil com rendimentos acima de US\$ 250 milhões.

FATURAMENTO DAS EMPRESAS RESPONDENTES

% dos respondentes 100% = 74







Os entrevistados contribuíram com perspectivas qualitativas e hipóteses sobre os caminhos de transição e o futuro da governança corporativa no Brasil.

COMITÉ DE ACONSELHAMENTO

Foi formado um comitê de aconselhamento constituído de membros de órgãos reguladores, conselheiros e investidores reconhecidos por sua experiência com questões de governança corporativa no Brasil. Esse comitê reuniu-se para analisar os procedimentos da pesquisa, contribuir com perspectivas e conhecimentos e discutir as conclusões.

Portanto, os resultados da pesquisa realmente refletem a opinião de membros de conselhos das grandes empresas no Brasil.

ENTREVISTAS

Após a compilação e a análise das respostas dos questionários, foram feitas 27 entrevistas para complementar os resultados e aprofundar o entendimento do atual cenário de governança corporativa no Brasil. Entre os entrevistados, estavam 14 membros de conselho de administração, inclusive presidentes de conselhos, 5 executivos, inclusive presidentes executivos, e 8 investidores de fundos de pensão, bancos de investimento e agências de rating. As empresas dos entrevistados também formaram um grupo diversificado em termos de estrutura de propriedade, setor e tamanho.





A MCKINSEY & COMPANY

A McKinsey & Company é uma empresa internacional de consultoria em gerenciamento. Atendemos empresas e, em menor escala, instituições governamentais. A McKinsey foi fundada nos Estados Unidos em 1926. Atualmente, tem 83 escritórios em 45 países, incluindo países em desenvolvimento. Embora cada escritório reflita as práticas de gerenciamento de seu país, todos partilham uma mesma filosofia, valem-se de uma base comum de experiências e habilidades e seguem um conjunto de padrões com relação à responsabilidade profissional, qualidade do trabalho, nível do staff e abordagens para a solução de problemas.

O objetivo da Prática de Organização da McKinsey é auxiliar os clientes a alcançar ótimos níveis de desempenho, por meio da efetiva organização, liderança e motivação das pessoas visando objetivos estratégicos e operacionais. Nossa definição de organização é ampla - inclui estratégia, estrutura e valores comuns, apoiados por sistemas, staff, habilidades e estilo de gerenciamento. De 1995 até o momento, a McKinsey participou de mais de 2.000 estudos envolvendo questões de organização em todos os setores da indústria. Embora o trabalho sobre uma organização inclua uma variedade muito ampla de tópicos, nossos clientes têm em comum a intenção de mudar a maneira como seus funcionários trabalham em conjunto para alcançar um nível bem mais alto de desempenho. Auxiliamos os clientes a determinar as mudanças que irão contribuir para que se transformem em organizações de alto desempenho. Assumimos também o papel de catalisadores e facilitadores da mudança, ajudando os clientes a desenvolver suas próprias capacidades.

Nossos clientes de governança corporativa encontram-se nos mais diversos setores e em todas as regiões. Nos três últimos anos, trabalhamos em 84 projetos de governança corporativa em nível global. No Brasil, realizamos numerosos estudos nessa área em diferentes indústrias, como telecomunicações, energia elétrica/gás natural, metalurgia e mineração. O que nossos clientes têm em comum é a crença de que nossa colaboração irá aumentar seu desempenho de maneira significativa. Na McKinsey, acreditamos fortemente na importância da governança corporativa como uma das principais alavancas para alcançar os patamares de desempenho almejados por nossos clientes.

A KORN/FERRY INTERNATIONAL

A Korn/Ferry International é líder mundial no fornecimento de soluções inovadoras de capital de liderança. O capital de liderança – conjunto dos recursos gerenciais de uma empresa, responsáveis pela melhor utilização dos ativos físicos, financeiros e humanos na obtenção de vantagem competitiva – é hoje um recurso corporativo vital.

A Korn/Ferry trabalha em parceria com os clientes a fim de construir o capital de liderança que necessitam para crescer e prosperar, oferecendo um amplo leque de soluções, que inclui: Executive Search, para a identificação e seleção de altos executivos e membros de conselhos de administração; a K/F Selection e a Futurestep, que combinam a experiência em buscas com o poder da mídia para conduzir posições de média gerência; e o Management Assessment, introduzido recentemente, que presta serviços de avaliação de desempenho de indivíduos e de equipes gerenciais.

Fundada em 1969, por Lester Korn e Richard Ferry, a Korn/Ferry atualmente executa sua estratégia por meio de uma rede de conexões globais, apoiada por aproximadamente 2.000 profissionais qualificados que atuam em mais de 100 escritórios em 41 países da América do Norte, América Latina, Europa e Ásia/Pacífico, oferecendo serviços com padrão de qualidade inigualável.

Líder também no Brasil em executive search, a Korn/Ferry iniciou suas atividades no Brasil em 1975, com a abertura do escritório em São Paulo. Desde então, já conduziu mais de 2.200 processos de executive search para clientes locais e internacionais. Desde o início de suas atividades, mantém uma liderança absoluta no mercado brasileiro, consolidada pela abertura do escritório no Rio de Janeiro em 1997. Nos últimos anos, a empresa obteve um crescimento significativo em suas atividades, tendo quintuplicado seu faturamento na região.

Board Services é uma das principais práticas da Korn/Ferry em nível global que, seguindo o referencial de excelência em governança corporativa, dedica-se à identificação e ao recrutamento de conselheiros. Nos últimos três anos, a Korn/Ferry atuou em aproximadamente 500 procuras de conselheiro no mercado mundial. Além disso, a Korn/Ferry desenvolve, anualmente, há 28 anos, de forma pioneira, a mais completa pesquisa sobre conselhos de administração nos Estados Unidos.



KORN/FERRY INTERNATIONAL

www.kornferry.com.br

Rua Verbo Divino, 1488 5º andar • Unidade 51A Chácara Santo Antônio 04719-904 São Paulo • SP • Brasil Tel [5511] 5188 8900

Av. Rio Branco, 1 sala 1806 • Prédio RB1 20090-003 Rio de Janeiro • RJ • Brasil Tel / Fax [5521] 2518 1380

McKinsey&Company

www.mckinsey.com

Rua Alexandre Dumas, 1711 Edifício Birmann 12 • 12° andar Chácara Santo Antônio 04717-004 São Paulo • SP • Brasil Tel [5511] 5189 1400

> Praia do Botafogo, 300 Edifício Caemi • 13° andar 22259-900 Rio de Janeiro • RJ • Brasil Tel [5521] 2559 5000