

As empresas familiares



O salto para a perpetuidade

Éa primeira consultoria brasileira a se dedicar com prioridade à dimensão humana da governança corporativa, constituindo um nicho sofisticado da moderna consultoria de gestão. A Mesa atende predominantemente a empresas nacionais de médio e grande porte, de origem familiar e multissocietárias, sejam elas de capital fechado ou abertas ao mercado de capitais. Complementarmente, atua junto à cúpula de filiais brasileiras de grandes companhias multinacionais.

Mesa Corporate Governance

DIRETORIA E EQUIPE

HERBERT STEINBERG, presidente e fundador da Mesa Corporate Governance, é consultor em governança corporativa e desenvolvimento humano. É sparring de fundadores, sócios controladores, presidentes, executivos e membros de conselhos de administração. Tem 30 anos de experiência em grandes corporações, 17 dos quais como membro de boards. É conselheiro profissional independente. Membro do IBGC, do ICGN e do FBN. Administrador, com pós-graduação pela FGV-SP. Titular da cadeira de Governança Corporativa da Business School São Paulo (BSP). Autor do livro “A Dimensão Humana da Governança Corporativa”, entre outros. É membro do Conselho de Administração e presidente do Grupo Estratégico de Governança Corporativa da Amcham-São Paulo.

JOSENICE DIETRICH, sócia e diretora da área de família da Mesa, é psicóloga com formação em Antropologia, formada pela UFPr, especializada em terapia familiar e de casais pela PUC-SP, mediadora pela PUC-SP e professora da Business School São Paulo. Mestranda em Psicologia na área de Família da PUC-SP. Trabalha com famílias empresárias e empresas familiares há mais de 15 anos, desenvolvendo predominantemente trabalhos de planejamento sucessório, coaching, consultoria de governança corporativa, aprimoramento da relação e comunicação familiar, mediação familiar em conselhos de família e diretoria executiva quando a família está na gestão.

LUIZ MARCATI, sócio e diretor da área de gestão da Mesa, é administrador de empresas com especialização em comércio exterior, marketing e certificado em mediação pelo Instituto Famíliae, de São Paulo. Com 29 anos de experiência profissional, atuou como executivo do mercado financeiro, com passagens pela área internacional do Banco Francês e Brasileiro e pela área comercial – varejo e middle market – do Banco Mercantil de São Paulo. Há 14 anos atua como consultor voltado para a Formação e Desenvolvimento de Executivos com processos de treinamento, coaching e lideranças.

LUIZ DE LUCA é mestre em Administração de Empresas pela FGV-SP e engenheiro eletricitista pela FEI, de São Bernardo do Campo. Teve sua experiência profissional desenvolvida nas empresas Phillips e General Electric (nesta última como CEO) e desempenhou várias funções no segmento médico, tendo assumido uma posição global em Milwaukee, EUA. É membro do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Atua como consultor e gestor interino de empresas na área de Gestão da Mesa.

OTÁVIO VILARES DE FREITAS, engenheiro pós-graduado em Administração pela FGV-SP, com MBA Executivo Internacional pela FIA/FEA-USP, é mestrando em Administração de Empresas pelo Mackenzie, na área de Comportamento Organizacional. Atua em consultoria empresarial há 16 anos, tendo trabalhado na Accenture, PwC, Value Partners e White Mountain. Foi diretor de search e consultoria de RH na alemã Roland Berger Executive Resources. Atua no grupo de Empresas Familiares da Mesa e também como consultor associado da HPI Brasil. É membro do Family Business Network – FBN.

ADRIANA ADLER é formada em Marketing pela ESPM e pós-graduada em Administração pela FGV-SP. Mediadora pelo Instituto Famíliae e treinada em Mediação Corporativa e Resolução de Conflitos com Ron Kelly, da Berkeley University (EUA). Certificada em Coaching Integrado e Master-Coach pelo Integrated Coaching Institute®; possui especializações na área de Dinâmica de Grupo pela Sociedade Brasileira de Dinâmica de Grupo (SBDG) e pelo curso de Consultores e Facilitadores Internos da Adigo. Atuou em “executive search” na Panelli Motta Cabrera (PMC Amrop), lidando com carreira de executivos de alto nível, e anteriormente na Brinquedos Estrela, na área de comércio exterior, e no Banco Itaú, na área de Marketing. Consultora nas áreas de Famílias e Search de Conselheiros da Mesa.

IZABELA TOLEDO, consultora organizacional, é especializada em desenvolvimento profissional e gestão de mudança. Comunicóloga social, graduada em propaganda e marketing pela ESPM, é psicodramatista pela PUC-SP, com MBA Empresarial pela Fundação Dom Cabral (2003). Certificada pela Human Performance Design School – St. Charles (EUA) e em Coaching Integrado pelo ICI – Integrated Coaching Institute®. Atuou como executiva nas áreas de RH e Consultorias Internacionais. Trabalha com famílias empresárias, em projetos de planejamento sucessório e coaching. Atua no grupo de Empresas Familiares da Mesa.

PEDRO ZANNI, graduado em Administração de Empresas (FGV-SP) e mestre em Administração de Empresas (FGV-SP) com foco em Estratégia Empresarial. É professor do Programa de Educação Continuada da FGV-SP, do MBA da Business School São Paulo (BSP) e da Faculdade de Administração de Empresas da FAAP. Atua como consultor de empresas, tendo participado ativamente em projetos de Estratégia Empresarial em empresas de grande porte de diversos setores. Consultor nas áreas de Governança Corporativa e Gestão da Mesa.

EDITORIAL	
Exemplo pouco edificante	04
PERFORMANCE	
Ganhar muito dinheiro ou sucumbir	05
O desafio da complexidade	06
Primeiros passos.....	08
Entraves às empresas familiares	10
FERRAMENTAS ALAVANCADORAS	
O tripé que garante uma boa largada	12
Como se faz a virada	16
Modernizar as instâncias de poder	18
Onde e como buscar recursos.....	22
Como e onde obter capacitação.....	26
BOAS PRÁTICAS	
Votorantim, um modelo premiado	28
Suzano, bom exemplo em governança.....	30
Brasilprev, bom exemplo em gestão	32
REFLEXÕES	
Perguntas de tirar o sono.....	33
Leituras selecionadas.....	33
A fábula do besouro e do pássaro	34

EDITORIAL

Exemplo pouco edificante

“Levei tudo.”

4

Diz a lenda, e a repete o livro *Chatô – o Rei do Brasil*, que o empresário Assis Chateaubriand costumava rapar o caixa dos Diários Associados rabiscando essa frase sumária em algum pedaço de papel, à guisa de recibo. Os célebres Diários chegaram, na metade do século passado, a constituir o maior grupo do setor de imprensa, rádio e televisão do País, tendo como jóia da coroa a rede Tupi de TV. Chatô não esquecia de assinar.

O líder dos Diários Associados fazia isso sempre, principalmente nos dias em que se preparava para viajar ao exterior com o objetivo de adquirir as obras de arte com que criou o maior acervo de artes plásticas do Brasil – o Museu de Arte de São Paulo (MASP).

A cada vez, revela o escritor Fernando Morais, autor de *Chatô*, o empresário carregava dezenas de milhares de dólares.

Com certeza, não foi somente a falta desses dólares que fez ruir o vasto império dos Associados, do qual há algumas poucas empresas remanescentes em Brasília, Minas Gerais e Pernambuco.

A bem da verdade, Chatô só passou a assinar esse inusitado “recibo” (em que não constavam valores) depois de receber sucessivas pressões do diretor financeiro e do contador da empresa. Antes, o aviso era verbal.

Essa é uma história fabulosa pelos ensinamentos que encerra sobre como a má gestão e a falta de adequada governança corporativa podem transformar uma corporação próspera e gigantesca num monte de escombros.

Talvez constitua, no mundo empresarial brasileiro, um dos melhores exemplos de como não conduzir empreendimentos.

Herbert Steinberg

PERFORMANCE

Ganhar muito dinheiro ou sucumbir

A indústria brasileira de açúcar e álcool se depara com uma encruzilhada. O setor vive uma época de alto crescimento e de prosperidade. A bonança pode ser um maná ou um fantasma. O aumento das exportações e a atraente rentabilidade trouxeram para o setor alguns players internacionais, como, por exemplo, a gigante americana Cargill.

Isso quer dizer que estão acabando as oportunidades para empresas caseiras, domésticas – na linguagem do setor, para os coronéis ou senhores de engenho. As estimativas falam em cinco ou seis grandes grupos (apoiados numa melhor estrutura financeira, em alta tecnologia para plantio e colheita e em domínio da logística moderna) dominando a indústria canavieira, contra os quarenta grupos que hoje controlam cerca de 2/3 do mercado.

Os industriais de açúcar e álcool, salvo exceções, ainda patinam em problemas quase prosaicos. A propósito, algo semelhante ocorre em outros segmentos do setor agroindustrial

brasileiro, que se encontra em franco desenvolvimento. Tudo indica que a musculatura exigida para competir doravante nesse mercado implica que a empresa seja moderna, de controle compartilhado e que tenha sido despertada para a competição global. Mas muitas ainda resistem a abrir processos sérios de profissionalização e contratação de executivos de alto nível. E, como avaliou um estudo da consultoria BCS – Business Consulting Services (do grupo IBM) – citado pela revista Exame, há resistências a trabalhar com planejamento estratégico e a adotar práticas de governança, que, por exemplo, impeçam o dono de misturar o caixa da empresa com o seu caixa pessoal. É normal que assim seja, ao menos no início das operações. Mas o desenvolvimento dos negócios exige outras práticas, mais pessoais.

Uma das exceções brilha no País e no exterior. A Cosan, da família Ometto, que desde 2004 vinha faturando acima de 2 bilhões de reais por ano, destacou-se como o mais rentável entre os maiores produtores do mundo. No final de 2005, abriu capital e vendeu 770 milhões de reais em ações para financiar a aquisição de concorrentes e para garantir o desenvolvimento orgânico da empresa. Suas ações na Bovespa – o único papel do setor cotado em bolsa – tiveram valorização de mais de 100% nas primeiras semanas. Isso é ser *player!*

Ambas as hipóteses – ganhar muito dinheiro ou encaminhar o negócio para o fracasso – têm forte possibilidade de se comprovarem. É mais que uma questão de mercado. Depende da opção a ser feita pelos empresários.

O desafio da complexidade

Deixar de ser caseiro é um problema ou uma oportunidade? Para o professor da escola suíça de alta gestão IMD, Joachim Schwass, titular da cadeira Family Enterprise, confrontar esse desafio é uma oportunidade de ouro. É, segundo ele, um desafio que pode conter um impulso decisivo para a perenização da companhia – por empurrar a empresa no rumo da profissionalização e por acelerar soluções nos campos da equação acionário-familiar. Schwass defendeu essa idéia com firmeza num debate travado em São Paulo, no primeiro semestre de 2005, com 150 empresários familiares, sob a coordenação de Herbert Steinberg, presidente da Mesa Corporate Governance. Tratava-se, ali, de achar o caminho para transformar besouros em pássaros ágeis.

Buscar a complexidade, mesmo que o mercado ainda não ofereça ameaças imediatas à sobrevivência do negócio, ajuda a empresa a equacionar problemas estruturais, a suprir suas carências e a desenvolver massa muscular. Muitos preferem chamar esse esforço de conversão de empresa comum em competidor de padrão global. Trata-se de transformar uma empresa sem muitos atributos que a destaquem em líder em volume, rentabilidade ou capacidade de inovação em sua região, no país, ou, mesmo, no mercado internacional.

Compartilham dessa idéia figuras respeitáveis, como o economista Cláudio de Moura Castro, um dos maiores especialistas brasileiros em ensino e desenvolvimento e articulista da revista Veja; e a professora Elismar Álvares, que dirige o programa PDA – Parceria para o Desenvolvimento de Acionistas – e o Núcleo CCR de Governança Corporativa, da Fundação Dom Cabral. Moura Castro dedicou um de seus artigos para Veja ao que chamou justamente de “O Desafio da Complexidade”.



A teoria defendida por Castro diz que tem maiores chances de se desenvolver economicamente quem lida melhor com a complexidade. E recorre a um exemplo muito simples mas elucidativo: “Em uma recepção de hotel, em sociedades avançadas, muitos problemas foram antecipados e evitados – ou sua solução foi codificada em procedimentos-padrão. Ademais, a cabeça dos funcionários foi preparada para lidar simultaneamente com um número grande de problemas. Já em hotel de lugar pobre, o funcionário se confunde, se esquece, se afoba e os problemas não resolvidos vão se multiplicando”. Para completar, diz, nos países avançados, as relações humanas se pautam por regras complexas, impessoais e estruturadas. Onde se lê “países” tranquilamente pode-se ler “empresas”.

A professora Elismar, por seu lado, saúda o fato de um número crescente de empresas brasileiras de origem familiar passar a dar atenção a ferramentas como planejamento estratégico, tecnologia de gestão, medidas de desempenho e congruência cultural. Ela pondera que esses avanços são obtidos com transparência e disposição de prestar contas e que acabam gerando maior força intrínseca para a empresa, confiança do mercado e margem de ação para os gestores. É a mescla de governança corporativa e gestão tratada neste estudo especial.

O professor Schwass, do IMD, considera que a coragem para dar passos como esses constitui boa parte do segredo de empresas familiares vitoriosas, como BMW, Carrefour, Mars, Toyota e Wal-Mart. Muito provavelmente, em diversos desses casos, o salto para a complexidade começou com a definição de um plano de sucessão entre os familiares controladores,

providência que freqüentemente abre a porta para processos de gestão de nível mais elevado e torna-se o caminho mais seguro para a perpetuidade da organização.

No Brasil, existem muitas empresas familiares que conseguiram fazer essa passagem e hoje desfrutam de condições excepcionais: a governança corporativa está equacionada e a empresa está próspera e rentável. O grupo Votorantim ganhou, em setembro de 2005, o título de melhor empresa familiar do mundo e recebeu o prêmio no congresso mundial da FBN – Family Business Network –, a maior organização internacional de estudos sobre empresas familiares. A Sadia, que também se destacou nesse congresso, foi citada como bom exemplo. São empresas que têm as famílias presentes e em paz e delegam a gestão para executivos profissionais. Têm em seus DNAs a disposição de investir a longo prazo e de travar relacionamentos duradouros. São apenas dois exemplos edificantes. Há um expressivo número de empresas pouco conhecidas que poderiam se equiparar a esses dois casos, em termos qualitativos.

Para a maioria das empresas familiares brasileiras, a mudança implicaria profissionalizá-las em três esferas: a família, a propriedade e a gestão. Essa iniciativa é o que caracteriza o necessário salto para a modernidade, para a sobrevivência, e, finalmente, para a perpetuidade. Um dos efeitos esperados é o aumento do valor de mercado de cada empresa. A modernização da governança e da gestão, em si, não gera valor, mas os agentes do mercado (bancos, agências de desenvolvimento, fornecedores e até consumidores) atribuem mais valor a quem revela esforços nessa direção e obtém os resultados esperados.

Primeiros passos

As variações são muitas. Há casos em que a família estorva o andamento da empresa. Há casos em que a família, com o comprometimento e a coragem que os fundadores costumam apresentar, é a grande razão do sucesso. Já existem estudos acadêmicos estabelecendo vínculo direto entre o sucesso na criação de valor e a presença de um controlador. Família que funciona bem faz o negócio voar. É capaz de tocar negócios de nicho, com excelência e em alta escala. Sobrevive bem e ganha dinheiro num mundo interconectado. Essa empresa já superou o estágio em que os sonhos do empreendimento têm o tamanho do braço do gestor.

Causou excelente repercussão no congresso mundial de empresas familiares da FBN, realizado em setembro de 2005 em Bruxelas, um estudo conduzido pelos professores chilenos Jon Martinez e Bernhard Stöhr. A pesquisa demonstra que cem empresas familiares chilenas estudadas ao longo de dez anos tiveram melhor desempenho do que as 75 empresas não-familiares estudadas no mesmo período. Essa vantagem diz respeito a três indicadores: ROA e ROE, que auferem rentabilidade, e Tobin's Q, que auferem criação de valor. Os autores pautaram-se na experiência conduzida anos antes pelos especialistas norte-americanos Anderson e Reeb, que haviam chegado a uma conclusão semelhante: a empresa que mantém o controle familiar e profissionaliza tanto a governança quanto a gestão tem condições de desenvolver melhor performance que as demais.

Nos casos em que as mudanças ainda estão por ocorrer, o trabalho será árduo. Por exemplo, as indústrias canavieiras citadas no início deste trabalho são a bola da vez da economia brasileira – como já o foram o setor de calçados, o de brinquedos e o têxtil. As usinas terão de tornar-se players para sobreviver e,



com isso, poderão até ganhar ainda mais do que sempre ganharam. Mas também podem quebrar ou ser engolidas pelos concorrentes. As causas das pressões mudam de setor para setor. No canavieiro, o crescimento do mercado de metanol, como forma de escape às crescentes altas do preço do petróleo, é um dos motivos centrais. Em outros, a razão é a pressão de competidores, como a China, que sempre entram nos mercados locais oferecendo preços imbatíveis em virtude do baixo custo de sua mão-de-obra. Em outros setores, ainda, trata-se da queda sucessiva de cotação no mercado de commodities.

Eis algumas medidas que muitas das empresas familiares terão de adotar para se desenvolverem:

- ▯ criar caminhos para perpetuar o modelo de negócios;
- ▯ criar mecanismos que lhes possibilitem prever ciclos de expansão;
- ▯ capacitar-se para inovar;
- ▯ reduzir o custo de capital;
- ▯ garantir a geração de caixa duradouramente;
- ▯ criar capacidade de atrair (e reter) talentos gerenciais;
- ▯ ceder espaço de decisão para esses talentos.

Como é fácil deduzir, empresas que ainda dependam da quase exclusiva presença do dono, num padrão defasado, não estarão exatamente habilitadas a compor o cardápio citado acima.

Não existe uma única fórmula para promover o salto que as empresas familiares precisam dar. Os caminhos variam segundo as características dos detentores do controle, de acordo com as injunções às quais a empresa esteja sujeita e, também, segundo a cabeça dos especialistas chamados em cada caso.

Mas é possível sintetizar boa parte das experiências conhecidas num simples enunciado: a empresa deve dar pelo menos dois saltos.

O primeiro salto consiste em deixar de ser uma sociedade entre familiares para tornar-se uma sociedade entre sócios, ou seja, entre pessoas que se escolheram. E, quase no mesmo momento, é essencial separar nitidamente o fator propriedade do fator gestão, fazendo com que acionistas se relacionem no conselho da família ou no conselho de administração e com que a gestão seja tocada por pessoas designadas pela capacidade profissional demonstrada. Aqui, as dificuldades serão maiores ou menores a depender do estágio em que o empreendimento se encontra. Há empresas que só contam com o fundador e sua família direta; outras contam com o fundador e seus sucessores já adultos; e há sociedades com expressiva quantidade de primos.

Na sequência, o desafio é trabalhar para criar uma cultura que permita atrair sócios estratégicos, detentores de tecnologia ou de capital (ou dos dois), estranhos ao ambiente dos fundadores. E financiamentos inteligentes (baratos e com prazos adequados) tanto em bancos comerciais como em agências governamentais ou multilaterais; no limite, é indicado abrir o capital via mercado de ações.

O segundo salto consiste na adoção de pilares, ou seja, de aspectos da gestão que devam ser privilegiados, dependendo da opção feita. Recomenda-se que pelo menos três sejam considerados: planejamento estratégico, gestão de risco e desenvolvimento de pessoas.

PERFORMANCE

Entraves às empresas familiares

Estes são alguns dos obstáculos à evolução das práticas de governança corporativa e de gestão apresentados por empresas de controle familiar:

EM GOVERNANÇA CORPORATIVA

- Processo de sucessão do fundador (ou fundadores) pendente de solução ou mal encaminhado, com focos de insatisfação entre os demais acionistas.
- Modelo insatisfatório de exercício da propriedade, impedindo a definição de papéis e de responsabilidades na cúpula da organização.
- Favorecimento a filhos e parentes na contratação para funções executivas, com remuneração inferior à do mercado.
- Recusa a convite de emprego por parte de executivos competentes e de boa reputação.
- Dominância de agendas ocultas (falta de explicitação de desejos e ambições por parte dos sócios e sucessores).
- Falta de uma liderança em padrões modernos, capaz de obter coesão cultural, de garantir relacionamento civilizado entre os atores e de garantir um alto desempenho.
- Falta de visão de outsider (capacidade de compreender cenários externos e de propor alternativas ao risco apresentado).
- Confusão estratégica, determinada principalmente pela ausência de uma visão clara sobre o rumo da organização.



- ▯ Manipulação da distribuição de dividendos em benefício do tomador da decisão.

NA GESTÃO

- ▯ Estilo de gestão autocrático e centralizador, que não abre espaço para a afluência de novos talentos (tanto de fora como de dentro da família).
- ▯ Dificuldade para obter desempenho acima da média. Os avanços existem mas são descontínuos e pouco consistentes, fazendo com que os melhores desempenhos constituam picos esporádicos.
- ▯ Falta de elementos de engenharia financeira. Para obter melhor custo de capital, a empresa precisa sair do estágio da gestão da tesouraria e diversificar ou baratear suas fontes de recursos. Precisa dominar corporate finance. Esse é um caminho obrigatório para poder se financiar num ambiente de governança corporativa.
- ▯ Uso abusivo de capital intensivo, com baixa participação de soluções modernas, como terceirização de importantes fatores de custo, incluindo até mesmo a fabricação externa de parte da linha de produção.
- ▯ Falta de flexibilidade para ajustar a gestão a flutuações da economia. Exemplo: empresas de menor porte que se tornam exportadoras são alijadas do mercado com a depreciação do dólar.
- ▯ Ausência de sistemas integrados. Muitas empresas ainda estão na era do software Excel e não conseguem acompanhar a eficiência de quem consegue integrar logística, finanças, contabilidade e fluxo de caixa. Fica faltando a interligação de todas as operações financeiras.
- ▯ Má gestão do capital humano. As lideranças, frágeis ou de estilo paternalista, não conseguem fazer com que as pessoas se alinhem às estratégias e aos processos, levando a atuações desconectadas e a desempenhos desiguais. A empresa não consegue formar “times de competências”, com desempenho elevado e garantia de sucessão.
- ▯ Composição inadequada da carteira de clientes. Uma alta concentração em clientes históricos e uma baixa segmentação da carteira podem acentuar o risco de abandono e de inadimplência.
- ▯ Descompasso entre discurso e prática. É comum que empresas que praticam externamente discursos de alta qualidade convivam com níveis elevados de defeitos na produção, desmoralizando propostas nesse ou em outros âmbitos da atividade da empresa.

O tripé que garante uma boa largada

12

Adotar padrões modernos de planejamento estratégico, gestão de riscos e desenvolvimento de pessoas é o tripé que garante o salto da empresa familiar para a gestão de boa qualidade. Aderir a esses conceitos e praticá-los exige um esforço considerável e muito respeito recíproco entre os agentes, mas, com certeza, compensa. Eis alguns elementos para entender melhor essas vertentes:

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejar, no fundo, significa construir o futuro. O guru da especialidade, o norte-americano Michael Porter, recomenda que os processos de planejamento estratégico produzam uma fotografia do presente. Essa foto, cotejada com o rumo desejado, gera uma tensão positiva, que é a constatação de existir uma lacuna, um gap. O progresso, aí, consiste em eliminar esse gap. O especialista brasileiro Flávio Dragone costuma ponderar que, assim como as pessoas, as empresas precisam, de tempos em tempos, rever seus processos, sua gestão e até mesmo seus conceitos, visando a um melhor aproveitamento de recursos humanos e patrimoniais, em busca de resultados que se provem altamente recompensadores para seus acionistas. Como acontece com as pessoas, também essa revisão não necessariamente precisa se dar em época de crise ou dificuldade. Empresas inteligentes estão sempre à procura de mais e melhores resultados. É construindo o futuro que conseguem enfrentar adversidades ou novidades com ações rápidas e precisas.

Devido ao alto grau de complexidade da economia e das modernas relações comerciais, tornou-se bastante importante que empresas, independentemente de seu tamanho, tenham

uma visão isenta, revendo sua matriz de administração e processos, em busca de competitividade mercadológica.

Planejamento estratégico é um processo criativo em que a empresa, energizada pelas necessidades do mercado, mobiliza-se para construir seu próprio futuro. De maneira pró-ativa, considera as principais condições competitivas e projeta o futuro desejado. Por ser um processo, o planejamento estratégico é permanente, desafiador e capaz de absorver as mudanças do ambiente no qual a empresa interage. Planejar não é prever ou adivinhar o futuro. É fazer acontecer e liberar forças para realizar os sucessos na visão dos gestores da empresa.

O consultor Clovis Corrêa da Costa costuma lembrar que, hoje em dia, a única certeza razoável é a de que mudanças significativas e, por vezes, bruscas, vão continuar a ocorrer em tecnologias, valores, hábitos, percepções e necessidades de grupos e indivíduos – impactando, com certeza, em maior ou menor grau, o rumo das organizações empresariais.

O processo de planejamento estratégico começa pela clarificação da intenção dos acionistas para com seu negócio e considera também o conjunto de expectativas pessoais e empresariais. Além disso, define as métricas para acompanhar o desempenho de produtos, sistemas e pessoas, identifica lacunas nas competências dos gestores e contribui para debelar a existência de feudos, que tornam inadministrável qualquer organização. Normalmente, o planejamento estratégico ajuda a definir quais parentes estão vocacionados a fazer o futuro da empresa e quais estão fadados a vender suas participações. Em certos casos, o processo pode até definir regras de saída para os que ficarem na contramão.

GESTÃO DE RISCOS

Para as empresas familiares, abandonar o tratamento distraído aos perigos potenciais já pode constituir um importante avanço. Inúmeros fatores de risco devem ser permanentemente acompanhados, a exemplo do câmbio: o estágio tecnológico, a qualidade da gestão e a própria sobrevivência do negócio como um todo. É claro que cada tipo de organização há de ter sua própria métrica para a aferição de riscos (tudo depende do ambiente em que se situa, do setor de operação e da cultura empresarial dominante, avessa ou não à tomada de riscos). Por isso, simplesmente deixar de avaliar riscos apenas pelo faro já pode ser um grande avanço.

O professor de prática de gestão da London Business School, Sir Andrew Likierman, identifica quatro passos em que a análise de riscos assume um papel relevante:

- n Identificar as vulnerabilidades e as oportunidades na estratégia e na alocação de verbas.
- n Avaliar a possibilidade de estouro de custos e de cronogramas de gestão de projetos.
- n Incorporar a análise de riscos na definição de objetivos e nas medidas de desempenho – por exemplo, adotando o Balanced Scorecard e os indicadores de riscos principais.
- n Identificar a probabilidade de riscos e seu impacto na continuidade das operações.

Mas o que talvez exista de mais revolucionário no pensamento do professor britânico é sua idéia de que a gestão de riscos – ainda que nem todos sejam administráveis – deve ser integrada aos negócios, e não tratada com algo excepcional e à parte da vida da empresa. Ele sustenta, inclusive, que o risco deve ser tratado como elemento essencial na remuneração por desempenho.

Pesquisa da auditoria Deloitte, realizada em 2005, revelou que as fraudes já deixaram de ser o grande vilão entre os fatores que destroem valor nas empresas. Hoje, com melhor estruturação na gestão de riscos, as empresas consideram como fatores de risco preponderantes:

14

- ▯ riscos estratégicos (queda na demanda, falha na reação a movimentos da concorrência e dificuldades em fusões e aquisições);
- ▯ riscos operacionais (aumento de custos e problemas nos controles e na contabilidade);
- ▯ riscos financeiros (endividamento elevado, reservas inadequadas, perdas em negociações);
- ▯ riscos externos (crises do setor, conjuntura político-econômica desfavorável, problemas de saúde pública).

DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Qualquer modelo de evolução das organizações mexe muito com as pessoas envolvidas e depende especialmente delas. Numa empresa tipicamente familiar, o salto para a complexidade e a modernidade com certeza exigirá ajustes no perfil do fundador, de seus sucessores e dos gestores que com eles

tocam o negócio. Esse costuma ser um dos passos mais delicados nesses processos.

Alinhar pessoas e grupos a estratégias de negócio é um desafio para a imensa maioria das organizações empresariais, e, especialmente, para as empresas familiares, pois muitas ainda não deixaram o estágio do “Departamento de Pessoal” nem atingiram a era dos “Recursos Humanos” – a esta altura, já um outro conceito aquém das necessidades. Falar em alinhar pessoas a estratégias de negócios, para muitos, pode soar fantasioso. Mas é justamente esse o caminho das pedras para a maioria das empresas em fase de amadurecimento e de crescimento. Dá-se ao processo a denominação de boa gestão do capital humano.

Para saber em que estágio a sua empresa se encontra, o dirigente pode fazer perguntas básicas do tipo “O perfil individual dos meus líderes impacta isoladamente os resultados corporativos?”. Frequentemente, a resposta provoca pouco entusiasmo. No momento seguinte, ao definir seu modelo de competências organizacionais, a empresa obtém o retrato preciso dos pontos fortes e dos pontos para o aprimoramento de acionistas e colaboradores. Os demais passos são a construção de planos de desenvolvimento individuais e do plano de sucessão de cargos críticos. Com isso, a organização fica mais perto de garantir que todos os seus agentes conheçam seus papéis e estejam empenhados em suprir eventuais lacunas em tempo hábil.

A busca da condição de competidor de padrão internacional faz com que a empresa procure caminhos para tratar questões provenientes de sua nova condição, bem como a leva a desenvolver novas atitudes e respostas para as questões antigas. Isso se faz basicamente pela adequada atuação das pessoas envolvidas.



Quero apresentar meu primogênito Júnior, diretor financeiro, Albertinho, diretor industrial, e Bibi, diretora de RH.



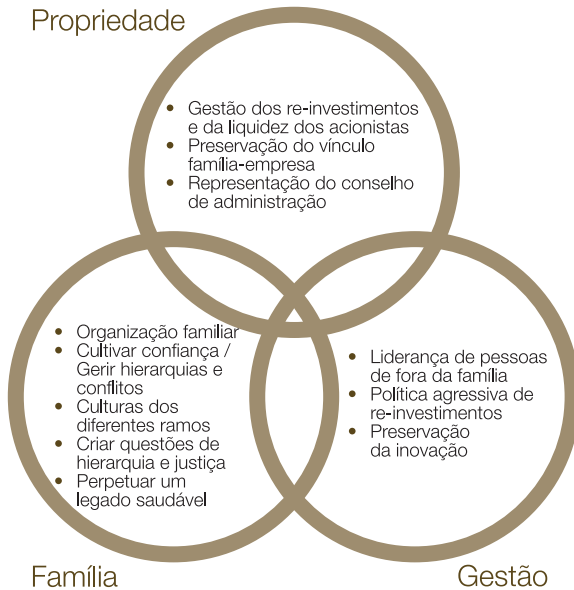
Como se faz a virada

16

As famílias detentoras de empreendimentos se lançam ao processo de modernização pelas mais variadas razões. Muitas pressentem a necessidade e farejam os riscos. Outras o fazem porque caminham para a insolvência; e outras, ainda, pelo acúmulo de conflitos entre os familiares e destes com os gestores. Há de tudo. Mas o importante é que muitos tentam e se dão bem.

A virada pode ser conduzida pelos próprios detentores do controle, com a ajuda de gestores, ou pelos controladores, com a ajuda de consultorias externas, nacionais ou internacionais. Os mais sofisticados chamam a virada de turnaround – o que vem a ser a mesma coisa.

Para começar a criar um novo modelo, é importante que os envolvidos tenham sempre em mente que a empresa familiar é uma instituição constituída por três esferas básicas: família, propriedade e gestão, representadas a seguir.



Os projetos de virada costumam perseguir objetivos muito parecidos, contemplando principalmente:

- ▯ harmonia e coesão da família;
- ▯ perpetuação de valores, modelo de sucessão e regras de convivência;
- ▯ perpetuação do negócio;
- ▯ estratégia e futuro dos negócios;
- ▯ criação de acesso a capital inteligente.

Quando o processo envolve sucessão, é necessário definir papéis e regras para o desenvolvimento das pessoas, em paralelo à difícil negociação para resolver quem fica e quem sai. Um plano de sucessão visa a identificar e desenvolver os profissionais que têm visão de futuro e que poderão dar continuidade à missão e aos valores do empreendimento. Para tal, é necessário, depois de definir os papéis, propiciar cuidadoso preparo dos indivíduos.

Os inúmeros processos de modernização implicam um expressivo número de providências. As mais frequentes são:

- ▯ avaliação das práticas de governança corporativa;
- ▯ avaliação do desempenho do conselho de administração;
- ▯ concepção de modelo para delegação de poderes;
- ▯ definição de modelo de gestão;
- ▯ elaboração de código de conduta;
- ▯ estruturação de ambiente de controle;
- ▯ implantação de sistemas de remuneração para conselheiros e diretores executivos;
- ▯ estruturação de conselho de administração;
- ▯ estrutura de conselho de família;
- ▯ programa de comunicação para stakeholders;
- ▯ transição e preparação da nova geração de familiares para atuação futura como acionistas;
- ▯ planos individuais e grupais para desenvolvimento de familiares e executivos.

Modernizar as instâncias de poder

Os estudos do professor Joachim Schwass, do IMD, indicam que, na Europa Ocidental, menos que 80% das famílias conseguem manter o negócio depois da passagem para a segunda geração – algumas vendem a empresa a tempo; outras, desafortunadamente, vêem o negócio falir. No Brasil, faltam estatísticas. Mas, por alto, é possível afirmar que o quadro é igualmente preocupante.

Freqüentemente, os processos de modernização das empresas familiares são confundidos com a deflagração do processo de sucessão do fundador ou dos fundadores. Há quem afirme que uma sucessão bem conduzida é a mais importante prova de maturidade de um empreendimento.

Mas as mudanças podem (e devem) ser deflagradas, mesmo independentemente dos processos de sucessão. E não existem fórmulas mágicas. Cada família e cada negócio demandam condições específicas para promover o ajuste. Normalmente, os passos fundamentais são:

CRIAÇÃO DE UM CONSELHO DE FAMÍLIA

Devem permanecer na gestão os membros da família com alto comprometimento com o negócio e capacidade de administrar devidamente comprovada. Os processos de desligamento de familiares da gestão (ou mesmo da estrutura societária) podem ser disparados pelo equacionamento da governança corporativa, que leva a escolhas cruciais, com as quais nem todos concordam. Os demais familiares, caso mantenham suas participações societárias, devem se recolher a um conselho de família que se faça representar no conselho de administração, exercendo poder de voto em decisões fundamentais para o rumo da



empresa (há o caso de uma indústria que está na quinta geração e, tendo um grande número de acionistas, mantém um conselho de 12 membros, como forma de acolher todas as correntes familiares). O conselho de família tem como principal missão inicial obter consenso para a redação de um acordo de acionistas. Cria metodologia para mensurar o valor do empreendimento, de modo a viabilizar trocas de posição entre sócios. O conselho de família também zela para que cada um de seus membros desenvolva projetos individuais, tanto no campo profissional como no campo pessoal, também para abrir caminhos de saída aos acionistas. O conselho ajuda a manter a disciplina e a coesão entre as partes, por meio de um ambiente de discussão aberto e da clarificação de papéis e objetivos (o conselho de família de um grande grupo agroindustrial paulista, por exemplo, celebrou um “acordo entre cunhadas” e contratou um psicoterapeuta para apoiar a definição do acordo de acionistas). O conselho preserva o negócio da influência de pessoas alheias à gestão. O alvo final deve ser o de manter um quadro de acionistas responsáveis, meta que, por sinal, foi o tema central do encontro mundial da FBN.

DEFINIÇÃO DE UM ACORDO DE ACIONISTAS

É um contrato plurilateral que estabelece direitos e obrigações, individuais e coletivos, para o grupo que cultiva interesses e valores comuns por intermédio de vínculo societário. Os debates e entendimentos a serem promovidos pelo conselho de família, além de por um consultor de governança corporativa, podem contar com o apoio de um advogado e um especialista em corporate finance. O acordo de acionistas deve conter regras claras para questões como compra e venda de ações, direitos de preferência para compra e venda de ações, exercí-

cio do controle societário e direito de voto, distribuição de resultados, sucessão (incluindo admissão e demissão de familiares), regras para saída da sociedade, aquisições e fusões, acesso ao capital e remuneração dos membros do conselho de administração e dos comitês. Os signatários do contrato podem ser executados judicialmente.

CRIAÇÃO DE UM CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Cabe ao conselho tomar todas as decisões estratégicas e monitorar a atuação dos gestores. Ele contrata, avalia e demite o presidente da diretoria executiva. Menos que isso é jogo de faz de conta. O mais indicado é tentar seguir, desde o início, o modelo mais aceito, que está contido no código das melhores práticas do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa –, a mais importante entidade do País dedicada ao assunto. O IBGC recomenda o mínimo de cinco e o máximo de nove membros, a depender das características da empresa. Sugere que haja equilíbrio entre membros internos, independentes e externos (são os que já mantiveram vínculos com a empresa ou com a família). O conselho votará um código de conduta dos gestores e decidirá sobre a conveniência ou não de serem criados comitês de apoio ao conselho de administração. São comuns os de finanças, auditoria, recursos humanos e novos negócios. Ram Charan, um dos mais reputados estudiosos internacionais de conselhos de administração, afirma que existem basicamente três tipos de conselho: ritualista (composto por conselheiros “boa gente”, mas omissos), liberado (tem pró-atividade, mas ainda está aquém do desempenho desejável, como num coral desafinado) e progressista (os membros mantêm sua independência, mas atuam como uma equipe na busca da geração de valor para o negócio).

MONTAGEM DE AUDITORIA INTERNA E CONTRATAÇÃO DE AUDITORIA EXTERNA

Esse é um importante fator de equilíbrio, pois a atuação de profissionais internos que façam permanente acompanhamento das contas, dentro da melhor técnica, e a de uma auditoria externa capacitada contribuem para aumentar a confiança dos familiares nos números produzidos pelos gestores. Em casos mais sofisticados, o consultor interno assume o papel de “oficial de compliance” (alinhamento), e fiscaliza o cumprimento dos regulamentos internos, do código de conduta e das leis. Os auditores devem se reportar ao conselho de administração, e não aos gestores. O código do IBGC contém sugestões sobre como tomar essa decisão.

20

CRIAÇÃO DE UM FAMILY OFFICE

O family office – ou escritório familiar – é a estrutura ou empresa de gestão de recursos dos sócios controladores. Substitui os bancos private, que, em alguns casos, se tornam fornecedores do office.

Cuida também da gestão tributária e do provimento de facilidades e atendimento aos sócios. Pode assumir a feição de uma empresa holding. Segundo José Monforte, presidente do conselho do IBGC e da Janos (holding dos controladores da Natura que detém o modelo de atuação e estrutura mais reputado no país), o family office viabiliza o acordo de acionistas, tornando-se importante ferramenta de desenvolvimento da governança corporativa. É, portanto, muito mais do que um mero gestor de ativos. Monforte diz que o melhor nome para esse serviço em português seria Organização de Finanças Pessoais. Mas tem prevalecido a denominação em inglês.



Bolsa de Valores de Nova York – os Silva, do Brasil para o mundo.

Onde e como buscar recursos

22

J á é sabido, mas não custa repetir, que o dinheiro, qualquer que seja a fonte, custa menos para empresas que demonstrem bons sistemas de governança corporativa e gestão em padrão moderno. Além disso, nos casos de transferência de parte do capital, existe disposição por parte dos investidores de pagar adicionais superiores a 20% por empresas nessa condição.

Por outro lado, poder exibir essas credenciais faz crescer o interesse por papéis da empresa emissora. O exemplo mais enfático nesse sentido ocorreu em 2004, quando a Natura abriu seu capital e colocou mais de 850 milhões de reais em ações, tendo recebido demanda de aplicadores para 14 vezes esse valor. Outras empresas familiares bem-sucedidas também tiveram experiências positivas no mercado de ações, a exemplo da Gol, da Porto Seguro e da Diagnósticos da América – Dasa. Considere-se o fato de que o mercado de lançamento de ações via bolsa está excitado, devendo fechar o ano de 2005 com emissões de cerca de 10 bilhões de reais.

Eis alguns dos caminhos de acesso a dinheiro barato viáveis para empresas familiares:

BOVESPA

O mercado de ações está em grande evidência, com sucessivos lançamentos de ações de empresas, sendo algumas delas familiares ou multifamiliares (dirigidas por mais de uma família).

A Bovespa instituiu em 2005 o Novo Mercado, que exige o acatamento a práticas modernas de governança corporativa, envolvendo principalmente transparência nas informações, prestação de contas e garantia de direitos a acionistas minoritários. Há três níveis: 1, 2 e Novo Mercado. No nível mais elevado de exigências, as principais práticas envolvidas são a emissão apenas de ações ordinárias com direito a voto, a concessão de tag along de 100% (garantia de pagar a minoritários o mesmo valor recebido em caso de venda de grandes blocos de ações) e a exigência de free float de pelo menos 25% (percentual do total de ações da empresa que é movimentado no sistema público, como forma de garantir liquidez). Sinal concreto da relevância desses mecanismos é o fato de a Previ, o maior fundo de pensão do Brasil, com participação acionária em mais de cem empresas, ter decidido recentemente privilegiar investimentos em empresas que preencham as condições definidas para o Novo Mercado ou pelo menos se encaixem nos outros níveis diferenciados de governança – mesmo que as empresas não sejam negociadas em Bolsa.

BOVESPA MAIS

Inicialmente, era denominado Mercado de Acesso, nome que a Bovespa deixou de utilizar. Trata-se de um conjunto de mecanismos que permite a empresas (aquelas com faturamento anual na casa dos 100 milhões de reais – ou de até menos) de porte menor do que o das que habitam o Novo Mercado ingressar no mundo da Bovespa. As empresas terão de acatar as normas do Novo Mercado (as mais rigorosas em governança corporativa), mas terão um prazo de até sete anos para se integrarem completamente, fazendo os avanços de modo progressivo. Nesse meio tempo, contarão com o bene-

fício de poder lançar ações e, assim, se capitalizarem a baixo custo. Receberão subsídios da Bovespa e apoio técnico e treinamento, sem custo algum ou com custo reduzido. A Bovespa acha que essas empresas constituem o seu futuro, pois as empresas brasileiras que adquirem padrão internacional e já têm papéis nos Estados Unidos e na Europa tendem a migrar para essas praças. Já manifestaram interesse firme em aderir ao Bovespa Mais empresas como Altus/Teikon, Bematech, Intelbras, Koblitz, Lupatech e Nutrella.

BNDES

O BNDESPar, a subsidiária do BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico – que assume participações minoritárias em empresas nacionais, para apoiar seu crescimento e fortalecimento, ficou inativo durante alguns anos, principalmente na gestão do ex-presidente, Carlos Lessa. Em 2005, a atividade foi retomada, com a criação da Superintendência de Mercado de Capitais, entregue à mesma equipe de técnicos que operava o BNDESPar. O mercado espera a criação e a retomada de uma série de mecanismos de financiamento e incentivo às empresas pequenas e médias. Essa nova prioridade do BNDES se articula com o Bovespa Mais e tem o apoio do IBGC. Um sinal da boa vontade da atual gestão do BNDES para com o mercado de capitais é o empenho demonstrado com relação ao PIBB (Papéis Índice Brasil Bovespa), fundo de ações popular lançado pelo Banco, que teve aplicadores acima da expectativa (121 aplicadores subcreveram cotas no lançamento de 2005).

INCENTIVOS DO BNDES

O mercado também aguarda com ansiedade a retomada, a qualquer momento, do Programa de Incentivo à Adoção de Práticas de Governança Corporativa, instituído pela direção do BNDES no final da gestão Fernando Henrique Cardoso e suspenso no início do governo Lula. Esse programa foi criado para destinar recursos a empresas com faturamento líquido anual médio de 100 milhões de reais nos dois anos anteriores. Prevê, para quem adere, um bônus de governança corporativa, o que representa uma maior participação do BNDES no valor total do investimento e a ampliação do prazo para pagamento e/ou diminuição do custo financeiro. Entre as exigências mais elevadas, encontram-se um tag along de 100% e a publicação de informações contábeis em padrões internacionais; além disso, há a proibição de que o presidente do conselho de administração e presidente da diretoria sejam a mesma pessoa e a estipulação de que haja um conselho com maioria de membros independentes.

FUNDOS DE PARTICIPAÇÃO

Ceder porção minoritária do capital social a fundos de participação (ou private equities) é uma das formas mais avançadas de capitalização e aprimoramento tanto da governança como da gestão. Recentemente, as empresas brasileiras voltaram a atrair a atenção de investidores institucionais estrangeiros. No Brasil, existem diversas experiências bem-sucedidas, com maior ou menor ingerência dos detentores dessa parcela do capital. A arrancada da Gol foi suportada por uma injeção financeira desse tipo. A modernização da Diagnósticos da América – Dasa também decorreu de negócio similar. Sabe-se

que apenas o grupo Votorantim destinou 300 milhões de reais para aplicação nas chamadas operações de venture capital, ou de risco.

IFC – INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION

É o braço do setor privado do Grupo Banco Mundial. Investiu mais de 5 bilhões de dólares na América Latina e no Caribe entre 2001 e 2004. Tem como foco contribuir para o desenvolvimento e para o aprimoramento da governança corporativa entre as empresas atendidas por seus programas de financiamento a projetos empresariais. Prioriza o atendimento a empresas familiares. Zela pelas condições de sustentabilidade ambiental e social das empresas com que se relaciona. Em 2005, a Mesa Corporate Governance foi credenciada por esse órgão como avaliadora de práticas de governança para empresas candidatas a projetos de financiamento.



Por Herbert Steinberg*

Com governança corporativa, respeito entrou na moda

2005 é um belo ano para dar início a uma série de artigos sobre governança corporativa. Os progressos nesse terreno não param de ocorrer. Notem a força de algumas das novidades dos últimos meses:

- A IFC, braço financeiro do Banco Mundial, vai incorporar aos seus critérios de análise para concessão de financiamentos uma avaliação de práticas de governança;

- A Bovespa acaba de criar o Itag, índice que acompanha o desempenho de ações de empresas que concedem o tag along (proteção a minoritários no caso de venda do controle da empresa), e esse índice revela que essas ações têm o melhor desempenho do mercado;

- O BNDES e a Bovespa estão montando diversos mecanismos de apoio a empresas pequenas e médias para modernização e capitalização, com elevadas exigências no campo da governança;

- Alguns dos recentes lançamentos de ações promovidos por empresas brasileiras atraem cinco e até dez vezes mais recursos do que os valores propostos no lançamento.

Tudo isso (e muito mais) é suficiente para desmontar a superficialidade da análise que alguns ainda fazem sobre a utilidade das práticas de governança corporativa. Para esses críticos, governança constitui capricho de jurista ou de auditor sofisticado. Ao contrário, o avanço da governança corporativa representa um dos fenômenos mais relevantes e densos já ocorridos nas últimas décadas, no país e no exterior.

Esse fenômeno é mais do que uma reação aos grandes escândalos, como os da Enron e da World-Com, nos EUA, e o da Parmalat, na Itália. Dirigen-

tes dessas empresas promoveram fraudes contábeis para tornar mais favoráveis os resultados e se beneficiar pessoalmente, desfrutando de vantagens com a venda de ações cujas cotações nas bolsas eram infladas por resultados falseados.

Não, governança tem mais a ver com a afluência dos movimentos de minoritários, tendo ganhado força já nos anos 90. Minoritários podem tanto ser fundos de pensão gigantescos como um punhado de anônimos reunidos numa associação ou ainda os filhos e demais parentes do fundador de uma empresa familiar. Trata-se de uma disputa férrea por parcelas de poder na gestão das organizações. Acionista minoritário não pleiteia apenas dividendo. Também quer saber das informações, quer opinar e ser considerado.

Boa parte das empresas brasileiras sempre deu as costas às bolsas e a outras fontes de capitalização. Agora, mais que nunca, para poder crescer e fugir dos altos juros, correm para elas. Nem sempre é o caso de promover lançamento de ações no mercado. O essencial é reduzir o custo do fator capital, pela atração de sócios ou pela captação de financiamentos mais baratos e de longo curso. Esse é o caminho seguro para atualizar a tecnologia, sanear as finanças ou promover crescimento fundamental à sobrevivência da empresa. Normalmente, o entrave para dar esse passo é a atitude de falta de transparência com que são dirigidas muitas dessas empresas. Isso está mudando com rapidez. O respeito ao direito alheio está na moda. E os exemplos citados no início deste texto são eloqüentes a esse respeito. Voltaremos ao assunto. **IOB**

*Herbert Steinberg é autor do livro *A Dimensão Humana da Governança Corporativa*. Foi diretor de grandes empresas (Santander-Banespa, Citibank, McDonald's) e é presidente da Mesa Corporate Governance, consultoria com sede em São Paulo. Site: www.corporategovernance.com.br

Como e onde obter capacitação

26

Existem diversas alternativas para uma reciclagem de conhecimento em busca de atualização no ambiente de governança corporativa. Começam a surgir cursos tipo MBA em escolas de ensino superior, mas a preferência ainda recai sobre as atividades segmentadas e rápidas oferecidas por entidades especializadas do ambiente de governança.

CURSOS, ENCONTROS E CONGRESSO DO IBGC

O IBGC é uma entidade muito ativa no desenvolvimento de pessoas e tem como carro-chefe o curso para formação de conselheiros de administração, com diversos módulos que tomam meio dia ou um dia inteiro, ao longo de um semestre.

O mesmo IBGC oferece um curso especial de governança corporativa em empresas familiares, abordando as dimensões família, patrimônio e empresa. O curso é repetido de tempos em tempos no Capítulo Sul do IBGC, com sede em Porto Alegre.

Todo mês, o IBGC convida um ou mais especialistas para debater um único tema, em atividade de duas horas, durante um café da manhã ou um almoço. Os capítulos Sul (Porto Alegre), Paraná (Curitiba) e Rio de Janeiro mantêm a mesma atividade, mas com frequência menor.

Todo ano, em novembro, o IBGC realiza seu congresso, subordinando o conteúdo do evento a um tema determinado. Passam pelo congresso, realizado sempre em São Paulo, os maiores especialistas brasileiros e alguns dos mais reputados nomes internacionais da área. Em 2005 o tema foi “Governança corporativa sob todos os ângulos”.

BOARD CASE DO IBGC

Trata-se de um exercício que dura dois dias inteiros consecutivos. É uma dinâmica de grupo que simula cinco reuniões de conselho e de comitês ligados ao conselho. A cada reunião, instrutores do IBGC atuam como membros fixos e alguns dos alunos são convocados a assumir determinados papéis. A cada reunião muda-se o tema, que invariavelmente leva à tomada de decisões difíceis. A temática é empresarial, mas o pano de fundo é comportamental, pois aborda a dificuldade de se chegar a decisões de consenso. Os assuntos são baseados no caso real de alguma grande empresa familiar brasileira que passou por grandes transformações nas duas décadas mais recentes. As dinâmicas são concebidas por uma equipe especializada em governança da Universidade Federal do Rio de Janeiro. O Board Case é especialmente útil para membros atuantes (ou não) de empresas familiares.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

Bem-conceituada, tida como um dos principais centros de educação para executivos e empresários do Brasil, a Fundação Dom Cabral mantém desde 2000 o programa PDA – Parceria para o Desenvolvimento de Acionistas –, curso com duração de dois anos, para herdeiros que buscam a profissionalização da administração e o aprimoramento da governança corporativa. Mostra os caminhos para perpetuar o negócio sem deteriorar as relações familiares. A experiência, que nasceu em Belo Horizonte, sede da Fundação, foi trazida em 2003 para São Paulo, onde funciona o Núcleo da Empresa Familiar, coordenado pelo empresário Roberto Faldini, cujo papel foi fundamental na vida da Metal Leve, uma sociedade multifamiliar que chegou à posição de liderança no mercado brasileiro de auto-peças, internacionalizou-se e depois foi transferida para uma companhia multinacional.

FAMILY BUSINESS NETWORK – FBN

Trata-se da principal ONG de estudos e debates sobre o papel de fundadores e sucessores das empresas familiares. Todo ano, no mês de setembro, realiza um congresso, normalmente sediado em capitais da Europa. Em 2005, em Bruxelas, Bélgica, com o tema “Acionistas Responsáveis”, atraiu 400 pessoas, das quais 29 eram brasileiras, a maioria representando indústrias. A brasileira foi uma das maiores delegações presentes. Um mês depois do congresso, o capítulo brasileiro da FBN, que tem sede em Porto Alegre, realizou, em São Paulo, um encontro, para rememorar os principais pontos abordados em Bruxelas e para apresentar o caso Votorantim, contemplado pela FBN e pelo IMD como a melhor empresa familiar do

mundo. O capítulo brasileiro da entidade está promovendo uma campanha para ampliar o número de associados e montar uma infra-estrutura básica. A nova diretoria, recém-eleita, trabalha para montar o primeiro congresso brasileiro da FBN, em maio ou junho de 2006.

BUSINESS SCHOOL SÃO PAULO – BSP

A BSP mantém o único Executive MBA ministrado no Brasil totalmente em inglês, em convênio com a Universidade de Toronto, no Canadá. É muito procurada por executivos e herdeiros jovens em busca de aprimoramento em técnicas de gestão e de abertura da mente para os negócios internacionais. Acaba de instituir uma cadeira de governança corporativa.

OPORTUNIDADES DIVERSAS

Entidades como a Apimec (que congrega analistas do mercado de capital), a Abrasca (sociedades de capital aberto) e a própria Bovespa promovem cursos, seminários e debates de curta duração que interessam a dirigentes e executivos de empresas familiares. Esporadicamente, a Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da FGV, promove, em conjunto com o IBGC, fóruns para aprofundamento de temas do momento no mundo da governança.

Votorantim, um modelo premiado

Sim, o Grupo Votorantim é um dos maiores grupos industriais brasileiros, alicerçado em onze unidades de negócio que, ao todo, empregam 29 mil pessoas, com receita líquida de 8,5 bilhões de dólares em 2004 e lucro de 1,5 bilhão de dólares no ano. Mas não custa realçar que, pouco menos de um século atrás, era uma mera indústria têxtil da região de Sorocaba, interior de São Paulo. O Grupo virou o que virou, mas poderia ter desaparecido, ter sido comprado por concorrentes ou ter desenvolvido carreira mais modesta. Agora, poucos anos após incrementar seu processo de internacionalização, em que se ressalta a aquisição de diversas indústrias de cimento nos Estados Unidos e no Canadá, o Votorantim recebeu da FBN – Family Business Network – a láurea de “melhor empresa familiar do mundo”, ou, literalmente, o “The IMD-Lombard Odier Darier Hentsch Distinguished Family Business Award”. Semanas depois dessa homenagem, a empresa de avaliação de risco Standard & Poor’s elevou a Votorantim Participações à classificação BBB–, primeiro patamar do “grau de investimento”, em que se situam as empresas que oferecem pouco risco aos investidores e acima do qual, no Brasil, só existe a Vale do Rio Doce.

Para chegar a essa invejável condição, o Votorantim foi submetido a oito critérios de análise, tendo tido de atender a todos eles:

- ▯ ser empresa familiar há pelo menos três gerações;
- ▯ ter alcançado alto desempenho econômico-financeiro e estabilidade;
- ▯ ser líder de mercado;
- ▯ revelar efetivos avanços em governança corporativa;
- ▯ ter atuação comercial de alcance internacional;
- ▯ equilibrar tradição e inovação;
- ▯ manter ações de responsabilidade social;
- ▯ demonstrar responsabilidade no trato com os acionistas.

Hoje, a empresa é conduzida por remanescentes da segunda geração e por membros da terceira, constituída por 23 primos, além de por elementos da quarta geração que, com 54 primos, já tem parentes adultos também participando do comando. A empresa criou um ativo conselho de família em 2000, mantém um consórcio de primos e uma estrutura interna devotada à gestão da governança corporativa.

O que chama a atenção no desenvolvimento do Grupo Votorantim é o equilíbrio que conseguiu manter entre a austeridade na gestão, a capacidade de inovação e o modelo de governança adequado a cada fase.

Na segunda geração, que inicialmente contava com quatro líderes, o sistema de governança baseou-se na divisão dos negócios entre as lideranças, num modelo informal e no compartilhamento de autoridade e de riscos. A necessidade de estruturação não era evidente.

Na terceira geração, os líderes da segunda geração passaram a compartilhar poderes com seus filhos; o acordo de acionistas assumiu característica mais formal, com acentuada separação de papéis; e implantou-se um elaborado modelo de governança.

Neste momento, em que se mesclam segunda, terceira e quarta gerações, prevalece a profissionalização. Há três grandes áreas de negócio (industrial, financeira e de negócios pioneiros, denominados ventures); e a gestão é tocada por profissionais do mercado. Busca-se desenvolver lideranças capazes de tocar novos desafios. Mas a indole do grupo, voltada ao crescimento acelerado e a um elevado desempenho, segue intacta. Como sempre, a Votorantim, além de cumprir a rotina de operar com excelente resultado, tem como estratégia adicionar valor ao negócio, via expansões e aquisições. Ou seja: está preparando mais um século de sucesso.

Suzano, bom exemplo em governança

30

A Suzano (empresa que integra o antigo Grupo Suzano de Papel e Celulose, a Bahia Sul e diversos empreendimentos petroquímicos) é uma típica empresa familiar brasileira, controlada pela família Feffer, da cidade de São Paulo, e já na terceira geração. David Feffer, que se preparou durante toda a vida para exercer a presidência executiva, recentemente teve de conviver com a idéia de presidir apenas o conselho de administração. Os estudos que foram feitos sobre o modelo de governança e a necessidade de se capitalizar via mercado de renda variável (lançamento de ações, debêntures e outras possibilidades) levaram à conclusão de que a gestão deveria ser totalmente entregue a profissionais do mercado.

Assim ocorreu, e a empresa se prepara agora para um mega-investimento de 4,3 bilhões de reais, com o que vai construir no extremo-sul da Bahia a maior planta de celulose de eucalipto em linha única do mundo (recentemente, na mesma região da Bahia, foi inaugurada uma fábrica ligeiramente menor, viabilizada com recursos do grupo escandinavo Stora Enso e da Aracruz, que tem seu capital dividido entre os grupos Lorentzen, Safra e Votorantim). Evidência da alta credibilidade que seu modelo de governança alcançou é o fato de o BNDES estar financiando mais da metade desse investimento.

A antiga Companhia Suzano de Papel e Celulose foi criada em 1924, na forma de um pequeno comércio para revenda de papéis nacionais e importados. Seu fundador, o imigrante russo Leon Feffer, já dera um grande passo em 1940, quando adquiriu sua primeira máquina de fabricar papel e se tornou pioneiro na fabricação nacional de papel de alta qualidade para impressões off-set. Hoje, além de com a fabulosa fábrica

de celulose a ser instalada na Bahia, a Suzano conta com uma inovação na área petroquímica. Ainda em 2005, inaugurará o Pólo Gás-Químico do Rio (RioPol), que utilizará gás natural ao invés de nafta de petróleo para a produção de polietilenos e integrará a primeira e a segunda fases do processo industrial.

Um caderno especial, denominado Sustentabilidade Corporativa, foi editado pela direção da Suzano em 2005 e explica com riqueza o modelo de governança corporativa adotado pelo grupo. A partir de 2003, com a criação da Suzano Holding, os acionistas controladores passaram a agir mais estrategicamente. Deixaram a diretoria executiva e passaram a atuar no conselho de administração e em seus comitês.

OS PRINCIPAIS ELEMENTOS QUE CARACTERIZAM OS MODELOS DE PROPRIEDADE E GESTÃO DA SUZANO SÃO:

Segregação de competências – Membros do conselho não participam da diretoria, e vice-versa. Um comitê de gestão faz a interface do conselho com a diretoria.

Controles internos e auditoria – Algumas estruturas visam a reforçar os controles sobre a atuação da administração. Há um conselho fiscal permanente. O conselho de administração conta com membros independentes e a auditoria externa (proibida de prestar serviços de consultoria) é trocada a cada cinco anos.

Eficácia do conselho de administração – Dois grupos apóiam o conselho e facilitam o seu desempenho: o comitê de estratégia e o de gestão. Os conselheiros e membros de comitês têm mandato de um ano.

Brasilprev, bom exemplo em gestão

32

A Brasilprev, a terceira maior empresa de previdência privada aberta do País (com um patrimônio administrado de cerca de 10 bilhões de reais no segundo semestre de 2005), não é uma empresa familiar (o Banco do Brasil, seu maior acionista, compartilha o bloco de controle com a gigantesca seguradora norte-americana Principal) – é um tipo de equação societária que exige esforços especiais de governança corporativa para dar certo. Mas seu exemplo cabe como luva em empresas familiares em fase de profissionalização.

Submetida a um “choque de gestão” desde 2003, a empresa promoveu mudanças radicais em sua cultura e aprimorou sua administração – pelo que tem recebido diversos prêmios em reconhecimento ao seu alto desempenho. Particular atenção vem sendo dada ao processo de gestão de pessoas, atrelado diretamente à estratégia de negócios – tanto que sua antiga gerência de recursos humanos transformou-se na atual superintendência de estratégia e pessoas.

A análise do ambiente de negócios da Brasilprev revela poderosos desafios, que aumentam o nível de complexidade de sua administração. Seu crescimento acelerado a fez defrontar-se com a necessidade de adotar uma gestão mais complexa. O mercado está se tornando mais competitivo (seus concorrentes diretos são Bradesco, Itaú e Unibanco), o consumidor demanda mais, o portfólio de produtos está se tornando mais sofisticado, o risco do negócio se amplia, os acionistas aumentam suas exigências e os colaboradores também se tornam mais críticos e exigentes. Tudo isso demanda novas atitudes e novas respostas.

Os fundamentos da política de estratégia e pessoas da Brasilprev envolvem a adoção de uma cultura de comprometimento e alto desempenho, além da disseminação de conhecimentos e do modelo de gestão.

REFLEXÕES

Perguntas de tirar o sono

Há alguns anos, a revista norte-americana Fortune publicou um artigo, assinado pela consultora norte-americana Julie Schlosser e por Ram Charan (cujo último livro, Governança corporativa que produz resultados, lançado em 2005, teve boa acolhida no mercado brasileiro), destinado a servir de alerta para membros de conselhos de administração. O conteúdo pode ser resumido nas dez perguntas que encabeçam os textos. São elas:

01. Como esta empresa faz dinheiro?
02. Os clientes pagam bem?
03. O que pode ferir (ou matar) a empresa nos próximos anos?
04. O que fazemos em relação a nossos competidores?
05. Quem pode tocar a companhia, caso nosso CEO seja atropelado por um ônibus e morra?
06. Qual a qualidade do nosso crescimento?
07. Vivemos dentro das nossas posses?
08. Quanto o CEO leva para casa?
09. Como as más notícias chegam ao topo?
10. Compreendi bem as questões de 1 a 9?

33

Leituras selecionadas

- Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa - IBGC Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
- Experiências de Governança Corporativa - Harvard Business Review
- Governando a Empresa Familiar - Elismar Álvares (organizadora)
- Governança na Empresa Familiar - Renato Bernhoeft e Miguel Gallo
- Família & Negócios - René Werner
- Governança na Empresa Familiar. Implementação e Prática - Werner Bornholdt
- Empresa Familiar - Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira
- De Geração para Geração - John Davis e outros

REFLEXÕES

A fábula do besouro e do pássaro

Traços de uma empresa familiar típica

34

A crônica do nascimento, desenvolvimento e afirmação de uma empresa familiar lembra a história de um besouro (que, pelas leis da física, não deveria voar, mas voa) que sonha tornar-se um pássaro lindo e ágil.

Todo empreendimento nasce do sonho de uma ou mais pessoas, parentes entre si ou não, o que já deixa claro que uma empresa familiar pode ser uma pequena federação de famílias. Há quem afirme que empresa familiar é aquela cujos controladores (ou controlador) desejam que seus sucessores sejam membros de suas famílias. Haja complicação para realizar tal objetivo.

À etapa do sonho sucede-se a fase de operar para garantir a sobrevivência do negócio e das pessoas envolvidas. Quando a coisa prospera, passa-se à etapa de desenvolvimento, diversificação e sofisticação da atividade.

Mas, como a empresa familiar (ou multifamiliar) é um aglomerado de pessoas, por vezes as questões emocionais são tão

ou mais graves que as questões empresariais. É difícil para os envolvidos encarar a empresa como o elemento mais importante, no terreno coletivo. Muita coisa é encaminhada de modo ambíguo.

Tomar decisões, ou simplesmente trabalhar, por vezes assume ares dramáticos. O que já não é simples fica ainda mais difícil quando se passa da primeira geração para a segunda, e desta para a terceira, sem que as decisões fundamentais e as questões de relacionamento tenham sido bem encaminhadas.

É por isso que o equacionamento da governança e da gestão dessas empresas deve começar cedo e deve ser tocado com paciência, firmeza e persistência. Feliz da empresa que consegue manter juntos, e em cooperação, seus melhores elementos, e fazer com que seus piores desafios sejam os externos e não os que surgem de dentro de casa. Quem logra equacionar tudo isso já está mais perto de ser pássaro do que besouro.

Herbert Steinberg



Dedico este estudo aos milhares de empreendedores anônimos ou pouco conhecidos que fizeram e fazem o vigor da economia brasileira.

Herbert Steinberg

LIVRO

"A DIMENSÃO HUMANA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA",
de Herbert Steinberg

A obra trata de um importante fenômeno da atualidade em administração. Cada vez mais, a cúpula das organizações é pressionada pelos públicos externos e internos a agir com transparência, equidade e respeito. Governança corporativa é a criação de ambiente de controle, num modelo balanceado de distribuição de poder. Empresas com boa governança têm mais garantia de perenidade e de captação de recursos em condições favoráveis. O livro apresenta artigos de especialistas convidados: Bengt Hallqvist, Floreal Rodriguez, Guilherme Dale, José Monforte e Roberto Faldini.

ESTUDO

"O SALTO PARA A PERPETUIDADE"

Pesquisa e edição – Floreal Rodriguez
Artes e Produção – Idéia Visual
Desenhos - MOA

PARA SABER MAIS, ACESSE:

www.corporategovernance.com.br

www.ibgc.org.br

www.fbn-br.org.br

www.bovespa.com.br

www.bndes.gov.br

www.domcabral.org.br

www.bsp.com.br

www.ifc.org

Soluções para desafios de cúpula

MESA
CORPORATE GOVERNANCE

Rua Amauri, 286 - 6º andar - Jd. Europa
01448-000 - São Paulo - SP
Tel.: 55 (11) 3078-2828
Fax: 55 (11) 3168-8822
mesa@corporategovernance.com.br
www.corporategovernance.com.br