



ESTUDO ESPECIAL - AS EMPRESAS FAMILIARES III
O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
NAS EMPRESAS FAMILIARES



MESA CORPORATE GOVERNANCE

É a 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.

ÍNDICE

EDITORIAL.....	5
CONEXÃO COM GOVERNANÇA CORPORATIVA O Conselho une interesses e promove a ação	6
RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS É trabalhoso, mas compensa.....	8
UM MODELO REVOLUCIONÁRIO Conselhos que entregam.....	10
TENDÊNCIAS O que há de novo na pauta dos Conselhos	12
RESPONSABILIDADE CORPORATIVA Sustentabilidade não é capricho.....	14
A VIDA COMO ELA É Ilustrações e comentários.....	16
ARTIGOS Conselhos eficazes como vantagem competitiva.....	30
Uma batalha CEO x Conselho.....	32
PARA SABER MAIS.....	34

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. 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 Marcatti, 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 Familiaee, 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 Philips 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. Participa do programa International Management McGill University, em Montreal, Canadá.

Otávio Viales 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 Familiaee 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 atuou em “executive search” na Panelli Motta Cabrera (PMC Amrop), 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



Nós, da Mesa Corporate Governance, estamos felizes em apresentar mais uma edição do estudo sobre empresas familiares. Neste ano, em função do interesse demonstrado por dezenas de empreendedores e de famílias empresárias com quem nos relacionamos, dedicamos todo o conteúdo do estudo ao tema conselhos de administração. Montar e manter bem administrados conselhos atuantes constitui apenas um dos desafios nos processos de modernização da governança das empresas de qualquer tipo.

Queremos chamar a atenção para um aspecto em particular: não existem modelos prontos para imitar ou replicar. Cada empresa merece um conselho de administração diferente. Mais que isso, cada ciclo da vida da organização demanda um conselho diferente.

O empreendedor nem sempre faz contas. Quer, mais que tudo, crescer, lançar produtos, comprar negócios. Precisa de pessoas qualificadas e experientes que o ajudem a sistematizar, criar processos de trabalho, estruturas adequadas, controles. Precisa também de profissionais bons em antever riscos e, ao mesmo tempo, identificar oportunidades por ângulos diferentes do seu, normalmente mais forte em ímpeto e ambição. Além disso, precisa de diretores financeiros, auditores e conselheiros, de preferência independentes.

O desenvolvimento do mercado de capitais no Brasil adicionou uma nova onda de desafio, pois criou demanda para um novo perfil da propriedade. Os empresários compram outros negócios, conquistam sócios, tomam capital e empréstimos – e agora têm de prestar contas a estranhos. É um novo momento, que exige conselhos na medida certa.

O papel da Mesa Corporate Governance é provocar, motivar e implementar mudanças. Estamos atentos a essa nova era e vamos apoiar as famílias empresárias para encontrarem seu melhor caminho.

Boa leitura.

São Paulo, novembro de 2007.

Herbert Steinberg

O Conselho une interesses e promove a ação

“(...) Desenha-se um novo marco na trajetória do IBGC, que é atuar, ainda com mais intensidade, junto a companhias de capital fechado familiar, organizações que se encontram em processo de transição, impulsionadas seja pela ascensão de novas gerações, seja pela busca de capital, e que tendem a abraçar a governança como indutora da formação de valor. Tais objetivos ganham corpo e encontram-se respaldados pela experiência do IBGC e dos seus Capítulos Sul, Rio de Janeiro e Paraná.”

*José Guimarães Monforte
Presidente do Conselho de Administração do IBGC
(no relatório do IBGC sobre o exercício de 2006)*

Poucos ambientes têm se mostrado tão intrigantes, ricos em fenômenos e estimulantes como o das empresas de controle familiar. Pela empolgada fala do presidente do IBGC, José Monforte, à frente da atuante instituição, a organização familiar, finalmente, está sendo alçada à condição que merece. A mescla de dados e impressões arrolada a seguir dá uma idéia dessa imensidão de problemas e oportunidades:

– 60% das receitas empresariais da América Latina provêm de negócios feitos por empresas familiares, pelos cálculos da seção brasileira da Family Business Network.

– “Cerca de 40% das empresas que fazem IPOs têm vendas de menos de R\$ 500 milhões por ano”, segundo João Batista Fraga, executivo da Bovespa que cuida do relacionamento com as empresas (isso quer dizer que a maioria das empresas que emitem ações ao público é familiar ou é empresa de sócios que, um dia, se tornará do tipo familiar pelo processo de sucessão).

– “Preparar a família é trabalho para décadas”, na avaliação de Décio da Silva, que foi CEO da Weg (hoje empresa com cerca de R\$ 10 bilhões de valor de mercado) durante mais de uma década e em 2007 passou a integrar seu conselho de administração.

Há muita prosperidade e muita preocupação sobre o futuro e a capacidade de crescer e sobreviver. Não é à toa que um dos temas do último encontro mundial da FBN (a maior entidade de famílias empresárias do mundo), realizado em 2007 em Berlim, era os “3 D” formados pelas palavras death, disaster e divorce –, ou seja, morte, desastre, divórcio. Isso significa que a empresa familiar mantém sua capacidade de empreender, inovar, abrir caminhos, ao mesmo tempo que carrega o carma de poder sucumbir por problemas aparen-

temente corriqueiros na lógica de grandes organizações empresariais, como a morte de um dirigente, o surgimento de uma crise pesada ou os efeitos perversos de alguma crise conjugal. É incrível, mas a empresa familiar é assim em qualquer lugar do mundo, em qualquer cultura. A recomendação que as famílias levaram de Berlim foi a de buscarem cada vez mais aprofundar relações de confiança, especialmente com o mercado.

“Vou fazer um IPO (emissão de ações ao público). Monta um conselho aí para mim.” Frases como essa são ouvidas com preocupante frequência em escritórios de consultoria e advocacia das grandes cidades brasileiras. Preocupante em si pela baixa qualidade intrínseca que apresenta, o pedido se torna quase delituoso quando sai da boca de um empresário familiar. Ainda existe quem monte conselhos apenas para fazer boa presença junto aos bancos e analistas de mercado ou para simular atender às condições dos níveis diferenciados de governança da Bovespa. O que dá qualidade a mudanças estruturais é o processo de preparação, que deve ser cuidadoso, sério e, principalmente, atento aos interesses de todos os envolvidos.

O que se deve fazer não é contratar um conselho da noite para o dia. O conselho de administração decorre naturalmente do amadurecimento do processo de governança corporativa da empresa. Governança é a constituição da corporação. Aloca poderes, desenha processos, cria a plataforma de decisão e de ação (em sentido amplo). Ajuda a concretizar a efetiva separação entre propriedade e gestão. O conselho é a principal plataforma para unir interesses e ações da família, da propriedade e dos gestores contratados. Também imuniza a empresa quanto aos “problemas de agência”, que são os riscos trazidos por pessoas que recebem delegação para gerir o negócio, como os presidentes e os diretores executivos. Quem faz diferente acaba chegando a um conselho nos moldes dos assim denominados “chás das cinco”, em que pessoas de bom passado, boa conduta e boa inserção no meio empresarial se reúnem apenas para referendar decisões já tomadas. Profissionais que poderiam ajudar muito acabam como figurantes, como acólitos.

Processos densos e maduros de evolução da governança passam por experiências como a da Weg, fabricante de motores e insumos industriais de Jaraguá do Sul (SC), que, em 1976 (ou seja, há mais de 30 anos), adotou medidas drásticas e aparentemente antipáticas como: (1) não haverá lealdades familiares; (2) o desempenho será julgado por critérios objetivos; e (3) familiares não exercerão pressão nos processos decisórios.

Nem todos os empreendedores familiares que se dispuseram a acatar os ventos da modernidade chegaram a estágios tão extremos e admiráveis. Existem empresários que simplesmente querem começar a exercitar o funcionamento de um conselho. Ainda não se trata de abrir mão do poder, mas de começar um preparo sério para, no futuro, criar um processo de tomada de decisão e da gestão diferente da concentração que vive hoje. Mesmo que o empresário esteja reticente, esse encaminhamento ajuda nas relações com bancos e outros organismos que impõem exigências de modernização. Melhora a qualidade das decisões, a presença da companhia e imprime maior status ao empresário.

Conselhos paritários, com equilíbrio entre membros que representam a família e membros totalmente independentes, funcionam bem. Esses conselhos costumam inspirar confiança entre as partes envolvidas. Ajudam a mediar e estão mais próximos de assegurar a perpetuidade da empresa. Isso é muito mais adequado do que montar o conselho atendendo aos diversos braços da família controladora ou das famílias acionistas e mais influentes, com vistas a um nepotismo oculto ou a acomodar interesses. É como repetir a montagem dos ministérios de alguns governos, que nomeiam à farta apani-guados e aliados políticos. O ideal é preencher vagas das cotas das famílias com pessoas de raiz histórica e competência profissional comprovada e reconhecida por todos, para numa segunda fase receber os independentes. Surge daí um conselho munido do DNA necessário para cumprir plenamente seu papel.

É trabalhoso, mas compensa

“A atuação em colegiado, como filosofia de gestão, mantém-se fortemente no atual Comitê Executivo Gerdau, órgão executivo que coordena e supervisiona todas as operações de negócios definidas pelo conselho de administração. O sucesso do grupo Gerdau, portanto, não é resultado de um trabalho individual...”

Jorge Gerdau Johannpeter, Presidente do conselho de administração do grupo Gerdau

Existem poucos estudos disponíveis sobre governança corporativa em empresas familiares e as práticas dominantes em relação a conselhos de administração, comitês e conselho fiscal. Essa lacuna foi atenuada quando o IBGC, em 2006, promoveu o lançamento do livro “Governança corporativa em empresas de controle familiar – Casos de destaque no Brasil”. O trabalho, contudo, aborda o comportamento de um pequeno grupo de empresas que, numa avaliação empírica, poderiam ser chamadas de “as familiares sofisticadas”, a exemplo de Natura (que não é exatamente familiar, mas se assemelha), Net, Sadia, Suzano, Ultrapar e Weg. Ou seja, trata-se de empresas muito diferenciadas que, portanto, não representam a média entre as organizações familiares brasileiras.

Outro passo em boa direção foi dado recentemente pela Fundação Dom Cabral. Estudo conduzido pelos professores e pesquisadores José Antonio de Souza Neto, Juliana Araújo Gomes e Henrique Cordeiro Martins, sob o título “O conselho de administração em empresas familiares e sua adesão ao Código de Melhores Práticas”, esmiuçou a realidade de sete empresas familiares com sede ou alguma base de operação relevante no Estado de Minas Gerais, chegando a conclusões muito interessantes. O ponto de partida do trabalho, como se depreende do seu título, é o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, que está na terceira versão e caminha para a quarta. A principal constatação é de que a adesão dessas sete empresas às propostas do código era apenas parcial. As principais divergências diziam respeito à relevância do papel atribuído pelo IBGC aos conselheiros independentes, à condução da auditoria interna pelo conselho, à necessidade

de avaliação e à recomendação de fixar a remuneração dos conselheiros com base no valor-hora de trabalho do CEO.

As principais recomendações do código do IBGC em relação a conselhos de administração são estas (em linguagem livre):

Missão do conselho – A missão é proteger e valorizar o patrimônio, bem como maximizar o retorno do investimento. O conselho deve prevenir e administrar situações de conflito de interesse ou divergência de opiniões.

Competências – Entre diversas competências, destacam-se a definição da estratégia de negócios, a eleição e a destituição do principal executivo, a aprovação da escolha ou da dispensa dos demais executivos mediante proposta do CEO, o acompanhamento da gestão, o monitoramento de riscos e a indicação ou substituição dos auditores independentes.

Presidente executivo (CEO) – As atribuições do presidente do conselho são diferentes daquelas dadas ao CEO. Para que não haja concentração de poder em prejuízo da supervisão adequada da gestão, deve ser evitado o acúmulo dessas funções pela mesma pessoa. O CEO pode integrar o conselho, desde que se adote a prática de sessões executivas, ou seja, que se mantenham trechos da reunião sem a presença dele.

Presidente do conselho – Além de presidir as reuniões, cabe a ele assegurar a eficácia e o bom desempenho do órgão e de cada um dos seus membros.

Regulamento – As atividades do conselho devem ser normatizadas por regulamento interno, que torne claras as responsabilidades e previna situações de conflito com a diretoria executiva.

O conselho em si – Toda organização, aberta ou fechada ao mercado, deve ter um conselho eleito pelos sócios. Seus membros devem decidir no melhor interesse da organização.

Conselho consultivo – Pode ser transitório e se presta principalmente a empresas que estejam em processo de modernização, especialmente melhorar a qualidade dos debates e das decisões.

Comitês – Recomenda-se montar comitês para desenvolver atividades de interesse do conselho que consomem tempo excessivo. Os mais usuais são: comitê de auditoria, de remuneração, de finanças e de governança. O mais comum é o de auditoria, entre outras razões por ser exigido pelo Banco Central do Brasil às instituições financeiras sob seu controle.

Número de membros – Os conselhos devem ter até nove membros, dependendo do perfil da sociedade.

Conselheiros independentes, externos e internos – Existem três classes de conselheiros:

- 1) Os independentes apresentam como condição principal não ter qualquer vínculo com a sociedade e seus controladores;
- 2) Externos não independentes são aqueles que não têm vínculo atual, mas foram funcionários, prestadores de serviço ou mantiveram algum outro tipo de proximidade; e
- 3) Internos – diretores ou funcionários da empresa.

Avaliação do conselho – A cada ano, deve ser feita uma avaliação formal do desempenho do conselho e de cada um dos conselheiros.

Qualificação dos conselheiros – Recomenda-se que os conselheiros apresentem um conjunto de atributos, entre eles

a capacidade de ler e entender relatórios gerenciais e financeiros, a ausência de conflitos de interesse e o alinhamento com os valores da sociedade.

Composição do conselho – Um conselho adequado deve reunir condições como experiências de participação em diversos outros conselhos, experiências de CEOs, experiência em gestão de crises e identificação e controle de riscos, finanças e estruturas de engenharia financeira.

Prazo do mandato – Deve ser de um ano, com possibilidade de reeleição não automática.

Remuneração – Uma referência utilizada é definir a remuneração na mesma base do valor da hora de trabalho do CEO, incluindo bônus e benefícios.

Um fenômeno interessante diretamente ligado ao crescente interesse das empresas por conselhos de administração é o surgimento de novos perfis profissionais, como o do assessor ou diretor de governança, para atuar como executivo do conselho, num modelo já adotado por Brasil Telecom, Brasilprev e CPFL, entre outras. A demanda por esses profissionais cresce à medida que os conselhos deixam de existir pró-forma e assumem funções relevantes.

As empresas devem estar atentas, particularmente as que ingressaram ou pretendem ingressar no mercado de capitais, evitando procedimentos que o mercado encara como vícios – existem inúmeros fundos, analistas e jornalistas permanentemente à busca de sinais desse tipo. A revista Capital Aberto, por exemplo, publicou recentemente artigo de diversas páginas em que desvenda o que considerou baixa aderência às melhores práticas. Nos dias de hoje, correr esse risco pode custar dezenas de milhões de reais em desconto atribuído ao preço das ações oferecidas nos lançamentos ou mesmo nos negócios diários. Toda atenção é pouca, principalmente quando a empresa precisa ver aumentado o seu valor de mercado.

Conselhos que entregam

“Conselhos progressistas buscam ser eficazes como equipe, ao mesmo tempo em que preservam com cuidado sua condição de independência.”

Ram Charan
Professor de Harvard

Boa governança corporativa exige liderança. Essa é a essência da tese do talvez mais badalado autor de livros e estudos sobre o tema em todo o mundo, Ram Charan, professor indiano formado e radicado na Universidade Harvard, nos Estados Unidos. O título e o subtítulo do livro que Charan lançou há alguns anos são simbólicos dessa maneira a um só tempo pragmática e humanista de ver as coisas: “Governança corporativa que produz resultados – Como integrar conselhos de administração e diretorias para gerar vantagem competitiva”. O título em inglês parece ter ainda mais força e revelar uma opção mais veemente: “Boards that deliver”. Charan se notabilizou por diversas razões – uma delas, o fato de ter sido conselheiro de Jack Welch, ex-CEO da General Electric, cuja gestão elevou a companhia à condição de empresa de maior valor de mercado do mundo, bem como a mais rentável entre as gigantes com ações cotadas em Wall Street.

Mais do que a missão de cumprir normas e regulamentos, Charan preconiza como prioridade dos conselhos de administração modernos e ajustados aos novos tempos:

- 1) Conduzir com acerto o processo sucessório;
- 2) Aprimorar estratégias vencedoras; e
- 3) Desenvolver pacotes de remuneração racionais e motivadores para os CEOs estarem alinhados com os acionistas (entre outros).

A tese de Ram Charan é que os conselhos ocupam um espaço crítico no moderno sistema de livre empresa, ou seja, desempenham um papel vital no aprimoramento do moderno capitalismo. Todos eles, é claro, têm como missão garantir que a empre-

sa mantenha bons controles sobre suas contas e operações; que também cumpra a legislação e os regulamentos, particularmente a legislação sobre as sociedades anônimas e os rígidos controles legais trazidos por leis como a Sarbanes-Oxley, que disciplina o mercado de capitais norte-americano; além, é claro, do cumprimento dos mecanismos voluntários, mas igualmente rigorosos, que incluem, por exemplo, os níveis diferenciados de governança corporativa instituídos pela Bovespa que se popularizaram como Novo Mercado.

Mas Charan quer mais do que compliance (acatamento a normas). Quer impulso, quer vida, que agregar valor. A seu ver, é isso que gera diferenciais e competitividade. Por isso, criou uma curiosa forma de classificar os conselhos em três categorias:

- 1) Os ritualísticos;
- 2) Os liberais; e
- 3) Os progressistas.

Os nomes indicam com clareza o que querem significar. Para ele, o que determina de fato o desempenho dos conselhos são: (1) a dinâmica do grupo; (2) a arquitetura das informações; e (3) o foco em questões substantivas.

O conselho ritualista, na visão do estudioso, é o modelo que dominava até poucos anos atrás, mas que ainda prevalece em muitos setores. Os conselheiros iniciam a reunião e encontram tudo preparado. As apresentações seguem um roteiro minucioso, cuidadosamente ensaiado, com base numa agenda congestionada, com pouco tempo para considerações. O CEO comunica-se escassamente com os conselheiros fora das reuniões.

Na avaliação do autor, o segundo modelo, o dos conselhos liberais, é o que prevalece agora, principalmente a partir do acelerado desenvolvimento dos mercados de capitais, da afluência dos private equities (fundos de investimento com participação acionária) e do endurecimento das normas, ditadas por governos e parlamentos ou criadas no formato de auto-regulamentação. Os conselheiros se tornaram mais ativos, mais questionadores, mas, em sua avaliação, ainda não acharam seu nicho de atuação de maneira precisa. Estão mudando, mas de forma não estruturada, em muitos casos. Um exemplo de distorção? Metem-se excessivamente em questões operacionais – ou seja, disputam espaço com o CEO e mesmo com subordinados dele. Mantêm os executivos acuados. São como um coral motivado, mas desafinado. Vão chegar lá, mas ainda têm chão a percorrer.

Já com os progressistas, o esquema é outro. Para começar, deixam de lado questões secundárias (ou operacionais, do dia-a-dia). Buscam ser eficazes como equipe, ao mesmo tempo que preservam com cuidado sua condição de independência. Esses conselhos são grupos coesos e coerentes e os membros contribuem para um diálogo inspirador de debates animados e criativos, promovendo consenso e abrindo caminho para a ação adequada. Existe nesse modelo de conselho uma figura fundamental, que é o líder dos conselheiros independentes (esse papel vale principalmente nos casos em que o presidente do conselho acumula a posição de presidente da diretoria executiva). Tal personagem estabelece um elo entre o conselho e o corpo executivo. Essa, ao ver de Charan, é a única maneira de o conselho se transformar em fonte de vantagem competitiva.

Logo em seu início, o livro “Governança corporativa que produz resultados” traz um pequeno questionário que ajuda as empresas a se situarem, a perceber em que nível estão – dentro, é claro, do raciocínio adotado pelo autor. As respostas podem ser dadas em graus que vão de um a cinco, para evitar interpretações de caráter absoluto e cabal. O processamento das respostas deverá indicar os caminhos a adotar num plano de melhorias contínuas do conselho. Veja ao lado as questões formuladas por Charan.

O SEU CONSELHO TEM BOAS RESPOSTAS?

1. <i>O conselho de administração sempre conduz o diálogo sobre assuntos críticos para conclusões claras, prevalecendo o consenso? O diálogo é fragmentado?</i>	11. <i>Os conselheiros tomam a iniciativa de conhecer melhor a empresa e o setor?</i>
2. <i>Todos os conselheiros expõem com liberdade suas opiniões sobre os principais pontos?</i>	12. <i>O CEO se sente à vontade discutindo más notícias e incertezas com o conselho de administração?</i>
3. <i>Os conselheiros respondem uns aos outros durante as reuniões, em especial quando não concordam entre si? Ou o diálogo se limita a falar com o CEO?</i>	13. <i>O conselho de administração analisou em profundidade a questão sucessória em reuniões recentes? Ou está esperando até que chegue a hora da sucessão?</i>
4. <i>As reuniões se concentram nas questões mais importantes, identificadas em conjunto pelo conselho de administração, pelos presidentes dos comitês e pela diretoria executiva? Ou se perdem em minúcias e assuntos paralelos?</i>	14. <i>Todos os conselheiros compreendem plenamente a filosofia básica do plano de remuneração do CEO?</i>
5. <i>O conselho de administração sente que a empresa está obtendo retorno sobre o tempo que dedica a assuntos da organização? Ou tem a impressão de que seu tempo não é muito produtivo?</i>	15. <i>Qual o grau de clareza com que cada conselheiro vê a estratégia da empresa?</i>
6. <i>Cada um dos conselheiros tem a sensação de que extrai algo das reuniões? Ou se trata apenas de uma obrigação desagradável?</i>	16. <i>Até que ponto o conselho “comprou” a estratégia da empresa?</i>
7. <i>A dinâmica entre o conselho e o CEO é hostil ou construtiva?</i>	17. <i>O conselho discutiu com a diretoria executiva os riscos potenciais inerentes à estratégia? Ou deixou a gestão de risco totalmente por conta da diretoria?</i>
8. <i>Os conselheiros reagem ao feedback resultante de uma auto-avaliação autêntica e produtiva?</i>	18. <i>O conselho monitora explicitamente a saúde financeira e o desempenho operacional da empresa em comparação com os concorrentes, concentrando-se nos fatores causais?</i>
9. <i>Dedica-se tempo suficiente a discussões durante as reuniões? Ou o nível de detalhes das apresentações não permite sobrar tempo para o diálogo?</i>	19. <i>Até que ponto o conselho está familiarizado com o “pool de talentos” e com o programa de desenvolvimento de diretores e gerentes?</i>
10. <i>As informações são apresentadas de maneira a gerar insights úteis que facilitam discussões produtivas?</i>	

O que há de novo na pauta dos Conselhos

Uma das novidades recentes da economia brasileira é a pujança demonstrada por diversas empresas e mesmo por setores inteiros – tudo isso com o decisivo apoio do BNDES e do generoso fluxo de capitais que chegam aos empreendedores via bolsa de valores e outros mecanismos de aporte de capital e financiamento. Todo ano, ocorre um sem-número de fusões e aquisições entre concorrentes, bem como já se percebe tendência à consolidação de alguns setores. O empresário familiar, empreendedor por natureza, se lança com ímpeto às oportunidades.

Mas há problemas. Um deles é a limitação que por vezes as equipes internas apresentam em matéria de experiência e de capacitação para desafios maiores que os habituais. Outro problema é a dificuldade com que diretorias executivas e conselhos de administração lidam com questões de alta complexidade, para as quais as referências disponíveis são escassas. Uma solução para situações como essas é contar com um conselho de administração bastante aparelhado e integrado também por membros independentes, com larga experiência e traquejo em questões críticas.

Este capítulo se presta a identificar algumas dessas questões críticas, muitas delas recentes, e oferecer parâmetros para a tomada de decisão a respeito.

REMUNERAÇÃO E MOTIVAÇÃO DE EXECUTIVOS

Já se sabe que a empresa familiar, mais flexível e com processo decisório às vezes mais veloz que as demais, oferece pacotes de compensação (salário e bônus mais benefícios) mais atraentes. Atualmente, uma das maiores dificuldades das empresas é reter e manter motivados seus talentos. Pagar salários na média ou acima da média de mercado não é garantia de que os executivos resistirão às ofertas postas por outras empresas. A questão de compensação e motivação precisa ser assumida por um conselho em que haja massa crítica capaz de obser-

var, analisar e prover soluções adequadas. Uma saída, que já começa a ganhar corpo no Brasil, é compor, no âmbito do conselho de administração, um comitê de recursos humanos (alguns o chamam de comitê de pessoas; outros, comitê de remuneração). Esse comitê se aprofunda nos estudos e leva ao conselho propostas bem delineadas para que a empresa passe a contar com políticas mais eficazes e diferenciadas.

AVALIAÇÃO DE CEOs E DE CONSELHOS

Se existe algo que equipara a empresa tipicamente familiar às demais é a avaliação do desempenho do presidente executivo, do conselho como um todo e dos conselheiros individualmente. O tema é tabu para quase todas elas. Ou seja, quase ninguém a faz. Mas encarar o problema é só questão de mais alguns anos. O caso mais conhecido, e mais badalado, vem da CCR, a maior empresa de concessões rodoviárias, controlada por um pool de grandes empreiteiras. Na CCR, que tem sido apresentada como modelo a adotar nos foros de debate do IBGC, o processo de avaliação, realizado uma vez por ano, tem como objetivos: (1) deixar explícito o que se espera de cada um; (2) identificar pontos a serem melhorados; (3) definir ações concretas para obter progressos. O processo é conduzido pelo comitê de governança do conselho de administração e envolve os conselheiros e o CEO. Os conselheiros não se identificam ao responder ao questionário; só o CEO, por ser único, tem seu questionário identificado. Os questionários são processados por uma consultoria de recursos humanos, que consolida as respostas, identifica pontos fortes e fracos e apresenta relatório detalhado. Em seguida, o conselho delibera sobre as melhorias que se mostrarem necessárias.

TAG ALONG

Tag along, numa explicação rápida, é o direito de o acionista minoritário receber por suas ações o mesmo valor (ou um pouco menos) que o controlador recebe – em casos de cessão do controle da empresa. O tema é tão quente no mercado

de ações que a Bovespa mantém o Itag, um índice composto apenas por empresas que concedem tag along. O benefício é um dos pontos altos do regulamento do assim denominado Novo Mercado da Bovespa. O que o empresário familiar, candidato a abrir sua empresa, precisa saber é que o tag along é um nervo exposto. É um tema a ser tratado com muita atenção e profissionalismo. Quando os minoritários se sentem enganados ou frustrados, é inevitável que ocorra forte quebra na cotação das ações. Foi o que houve recentemente em dois negócios que ocorreram quase na mesma época, segundo a avaliação de analistas do mercado: as ações da Suzano Petroquímica experimentaram altas espetaculares após sua compra pela Petrobras, enquanto as da Petróleo Ipiranga praticamente não se alteraram depois de ter seu controle vendido para Ultrapar, Petrobras e Braskem.

AÇÃO DE ATIVISTAS

Está explícito no noticiário, mas é bom lembrar que a complexa e tumultuada operação de venda do controle do ABN Amro Bank a um consórcio de bancos europeus por mais de US\$ 100 bilhões começou com uma carta irritada de um investidor que representa uma ONG de crianças carentes. Com a evolução dos mercados, uma empresa familiar brasileira que lance ações na Bovespa é candidata a entrar na mira, por exemplo, de um fundo de hedge (de multimercados) que, pela necessidade de obter altos rendimentos, se lance a confrontos com diretorias e conselhos de empresas de que participe. Campanhas desse tipo movimentam a imprensa especializada todo dia e provocam abalos na reputação de empresas, com reflexos negativos no valor de mercado. Toda atenção é pouca. Muitas das empresas-alvo dos fundos de hedge foram apanhadas distraídas.

INSIDER TRADING

Insider é a pessoa que tem conhecimento de informações relevantes em função de acesso privilegiado. Insider trading é o que ocorre quando um insider usa o conhecimento de algum fato ou decisão e opera no mercado almejando altíssimos lucros em prazo curto. Apesar de ser crime, isso não é tão incomum. Os conselhos devem realizar uma minuciosa monitoração das

pessoas que têm acesso às suas decisões mais críticas e obter delas compromisso efetivo de confidencialidade. Devem agir assim que surgir algum indício de mau comportamento. A CVM tem sido cada vez mais rígida no controle desses casos. Ninguém foi preso até agora, mas muitos já não conseguem realizar o lucro obtido. E a reputação da empresa perde muito, além de ter de arcar com multas.

SEGURO DE RESPONSABILIDADE (D&O)

Silenciosamente, um segmento recente do mercado de seguros cresceu substancialmente na esteira dos rigores trazidos pela lei americana Sarbanes-Oxley, que endureceu de forma marcante os controles sobre o procedimento dos executivos. Hoje é tema presente nos conselhos mais atentos. No Brasil, já foram firmadas 850 apólices do seguro de responsabilidade civil e criminal, com arrecadação de prêmios em torno de R\$ 100 milhões em 2006. As coberturas típicas do seguro são: débitos tributários, trabalhistas e previdenciários, reclamações de credores e processos ambientais. A empresa contrata o seguro, que protege executivos e conselheiros.

CONFLITO DE AGÊNCIA

O choque entre os interesses dos acionistas e os dos diretores executivos é um dos motivos pelos quais governança corporativa se tornou um fenômeno imperioso. Há sempre o risco de que o administrador deixe de atuar no melhor interesse do proprietário, visando primeiro ao seu próprio interesse. O conflito de agência também ocorre quando o acionista majoritário não considera o interesse dos minoritários, ao menos do ponto de vista destes últimos. As empresas, até por questões mercadológicas, precisam, cada vez mais, agir com respeito e responsabilidade no trato com acionistas, empregados, clientes, fornecedores e comunidade. Para evitar fraudes motivadas por ambição, vaidade e sede de poder, uma das saídas é constituir conselhos de administração profissionalizados e independentes, apoiados por fortes mecanismos de controle. O fator humano é a grande questão a ser gerida. Sem diminuir a margem dos seus agentes para cometer abusos, as empresas não criam as condições para seu próprio crescimento e perenidade.

Sustentabilidade não é capricho

*“Não se trata de ser bonzinho.
A redução das emissões é urgente e,
quanto antes começarmos,
melhor para os negócios.”*

*Alain Belda
Presidente mundial da Alcoa*

Qual é a relação entre o anúncio de que quatro entidades ligadas à indústria e comércio de plásticos fizeram no segundo semestre de 2007, preconizando o consumo responsável de sacos plásticos, com a notícia do fechamento iminente de uma das mais antigas indústrias do Rio de Janeiro, a fábrica de lâmpadas da GE? A conexão existe e tem a ver com sustentabilidade, um dos fenômenos mais recentes e poderosos das economias modernas e, se já não se tornou, passará muito breve a ser pauta obrigatória no trabalho dos conselhos de administração. Sim, porque adotar o conceito de sustentabilidade significa pensar e construir o futuro em bases diferentes das atuais.

Os empresários de sacos plásticos citados acima estão se antecipando a uma tendência, já definida, de que ambientalistas e consumidores pressionem para a extinção do uso de sacos plásticos, que, por levarem centenas de anos para sumir, causam grandes danos à natureza. Já a GE tem motivação diferente, mas ligada à mesma matriz. Empenhada em se tornar uma empresa verde (nome que se dá a companhias que adotaram o novo conceito e procuram ajustar seus produtos e processos a padrões mais aceitáveis de uso da energia, por exemplo), a GE tomou a decisão estratégica de apostar em linhas mais modernas de produtos de iluminação, o que implicou sacrificar a desatualizada planta do Rio de Janeiro, provocando cerca de 900 desempregos. Num evidente paradoxo, melhorar a condição ambiental levou a GE a criar um abalo social na zona norte do Rio, mas esse é um tipo de choque previsto nas mudanças que já ocorrem e que devem se acentuar no futuro.

Explicada essa curiosa conexão, vale a pena examinar o tema do 8º. congresso anual do IBGC, em novembro de 2007, dedicado inteiramente à questão Sustentabilidade e governança Estratégia para a perenidade das organizações. Apenas na primeira tarde do congresso, o programa previa a presença e atuação do presidente do conselho da Bovespa, de acionistas controladores da Natura e da Suzano, de figuras de expressão

como Fábio Barbosa e Roberto Teixeira da Costa e dos CEOs da Braskem, Energias do Brasil e VCP. Para deixar o tema bem situado, o primeiro debate envolveu justamente Sustentabilidade e a formulação estratégica no conselho. Enfim, o fenômeno chegou e atingiu as empresas, que, mais ou menos preparadas, estão tentando se ajustar à nova condição.

Já na década de 1970, o holandês Arie de Geus, ex-CEO mundial da Shell, se notabilizou (acabou por se tornar guru de empresários) por, ao desenhar cenários de negócios décadas à frente, prever os efeitos do aquecimento global sobre a indústria do petróleo e as economias em geral. Desde então, muitas empresas se movimentaram e se organizaram para operar em um mundo cada vez mais distante do que era no passado. Mas, nunca como agora, nesta primeira década do século 21, a questão esteve tão em evidência. As inquietações vêm de diversas fontes, mas a mais pujante delas envolve a questão do aquecimento global, que o empresário Alain Belda cita na frase colocada no início deste texto. Quando Belda fala em redução de emissões, ele quer dizer que cabe às empresas mudar suas matrizes energéticas (usando preferivelmente fontes renováveis e menos produtoras de CO², o dióxido de carbono, principal causador do efeito estufa), desenvolver produtos e processos menos agressivos e ajustar toda a sua cadeia de valor (fornecimento, fabricação e consumo) a um novo padrão. Nessa apreciação, Belda tem a companhia de Jack Welch, notabilizado por sua atuação à frente da GE, hoje aposentado. Ele opinou recentemente que, a despeito de não se conhecer ainda a dimensão exata do estrago, a hora de começar a mudar é agora. E só a liderança de um conselho forte e visionário será capaz de tomar decisões pesadas que se afiguram necessárias.

Gerenciar bem sustentabilidade implica ter visão de estadista, respeitar stakeholders, ajudar a garantir a vida das gerações futuras e aprimorar a gestão de riscos. Mais: oferece uma contribuição decisiva ao aumento do valor da empresa, pelo crescimento do valor intangível (peso atribuído a fatores como capacidade de inovar, capacidade de perceber oportunidade e de manter equipe de gestores com perfil moderno). No mercado de ações, os analistas e gestores de fundos (que, em última instância, são

os que precificam os papéis nos lançamentos e nos pregões diários) dão como seguro que fatores intangíveis entram hoje com pelo menos 75% do valor atribuído às empresas analisadas.

Sintomaticamente, tem se acirrado a disputa pela presença em índices de sustentabilidade mantidos pelas grandes bolsas de valores, sendo o mais famoso deles o Dow Jones World Sustainability Index (esquema semelhante funciona na Bovespa há alguns anos). Trata-se de um selo altamente prestigiado. Não há no índice Dow Jones companhias russas, chinesas ou indianas, o que faz com que o Brasil, que possui sete empresas admitidas, seja o único representante das economias emergentes do mundo. Lá estão Aracruz (que tem as famílias Safra e Lorentzen no bloco de controle), Banco Itaú e Itaúsa (controlados pelas famílias Setúbal e Vilela), Bradesco (que foi fundado por Amador Aguiar e foi herdado por sua família), Cemig, Petrobras e Usiminas. Sim, é um espaço quase exclusivo para empresas grandes e razoavelmente sofisticadas. Mas é sempre bom lembrar que todas elas um dia já foram micro, pequenas, médias... e emergentes. Só chegaram aonde estão porque inovaram, além, é claro de saber ganhar dinheiro.

AS MUDANÇAS CLIMÁTICAS E FUTURAS POLÍTICAS DE CONTROLE ADICIONAM RISCOS À GESTÃO DAS EMPRESAS

Riscos regulatórios	Restrições provocadas por novas leis nacionais e internacionais podem afetar custos e produtividade.
Riscos tributários	No futuro, quem poluir pagará mais impostos.
Riscos na cadeia de suprimentos	Em certos setores, toda a cadeia pode sofrer aumento de custos.
Riscos de mercado e de reputação	Pode haver queda no consumo de produtos com uso intensivo de energia. Vale para as empresas que agridem e para as que se mostram lentas na mudança.
Riscos físicos	Atividades expostas (pesca, turismo, seguros) podem sofrer diretamente com secas, tempestades ou elevação dos oceanos.

Fonte: World Resources Institute e Carbon Disclosure Project

Conselho deve ser para valer

Conselhos “chá das cinco” estão com os dias contados

Um conselho de administração pode funcionar mal por responsabilidade do seu presidente (normalmente, o acionista majoritário ou um representante seu) ou mesmo de seus membros. O majoritário erra por mandar demais e os membros, pela falta de desejo de influir. Fundadores ou presidentes que se acostumaram a tomar decisões sozinhos não estarão interessados em envolver outras pessoas nas principais decisões. Quererão apenas que eles concordem com as suas falas e seus argumentos e que assinem, sem questionar, as atas que lhes serão apresentadas ao final de cada agradável encontro. Esse é o que se chama, no ambiente de governança, de “conselho chá das cinco”.

Quase sempre, esses conselhos são compostos por amigos, ex-advogados e ex-altos funcionários cujo interesse maior é atender ao convite do amigo, ex-cliente, ex-empregador, e gozar de algum prestígio junto ao ambiente empresarial e financeiro. Alguns deles até têm boa remuneração, mas muitos se contentam com remuneração simbólica. E, segundo pesquisas recentes, existem conselhos que simplesmente não remuneram seus membros.

Conselhos amorfos como esses estão com os dias contados. A pressão dos agentes envolvidos em governança e dos públicos de interesse (stakeholders) aponta na direção oposta. A empresa moderna demanda conselhos atuantes e conselheiros competentes, com mandato curto (mesmo que renovável), perfis ricos, além de capacidade e coragem para fazer questionamentos. O mercado já se acostumou a oferecer remuneração interessante, como forma de atrair pessoas de nível elevado e capacidade de contribuir. Para manter o “chá das cinco”, é melhor que o empresário crie ou passe a frequentar outro tipo de ambiente, como clubes de happy hour, movidos a álcool das melhores safras e charutos cubanos de fazer inveja.

Luiz Marcatti



Compro! Vendo! Quem faz o preço?

Mágoas antigas afloram na mesa de negociação

Audidores, contratados a bom preço, avaliam empresas, para efeitos de compra ou venda de parte ou da totalidade do capital social. Consultorias e bancos, também. Mas a forma mais eficaz e inconteste de precificar é expor a empresa ao mercado, de forma fechada (por exemplo, numa articulação com um private equity) ou aberta (lançando ações na bolsa de valores). Negócios encaminhados de forma concreta é que são capazes de precificar uma empresa.

As discussões travadas em família a respeito da possibilidade de venda do controle costumam ser tumultuadas e, com frequência, não chegam a termo. Pior, complicam ainda mais relações já instáveis e marcadas por desavenças e ressentimentos. O problema é que, quando as pessoas não conversam adequadamente e não confiam umas nas outras, prevalecem as chamadas “agendas ocultas”. Ou seja, os reais interesses não são necessariamente divergentes, mas não são postos na mesa claramente. Por falta de encaminhamento adequado, não se consegue dar à questão o tratamento que levaria a um acordo. Há casos em que um braço da família se mostra disposto a vender, mas se recusa a considerar como comprador algum outro ramo da família, por achar que houve destrato nas negociações. Ou mesmo por manifestação de egos excitados e exaltação de questões pessoais não resolvidas, do passado ou do presente.

A forma habitual de conduzir esse assunto tem um certo padrão de amadorismo e de prevalência de aspectos emocionais sobre os racionais. Para piorar ainda mais, as pessoas costumam blefar, dizendo que têm na mão proposta firme de compra, ou que não venderão de forma alguma. A maioria dos empresários e sucessores evita buscar apoio e comumente se enrosca nessas questões. Um impasse nesses pontos por vezes paralisa a gestão da empresa e, em casos extremos, a leva à decadência ou à insolvência.

Josénice Dietrich



Uma nova condição

O dono precisa largar o brinquedo para as coisas funcionarem

Nas empresas familiares (e mesmo em outras com estrutura acionária diferente), é comum que o fundador (ou o sucessor no poder) preste contas apenas ao próprio espelho. Uma das mudanças determinadas forçosamente pela criação de um conselho de administração de verdade é que o fundador, se investido da condição de executivo principal, assuma uma atitude de prestação de contas aos conselheiros – com paciência e humildade. Um conselho constituído no melhor padrão profissional contará com membros que têm um passado e um status a defender. Ele foi contratado para analisar e para comentar, propor e divergir, e com certeza o fará, sob risco de cancelamento da relação com o contratante.

Nas empresas que se lançaram à gratificante experiência de modernizar seus processos de governança e de gestão, tem de haver um ajuste na cabeça do fundador e dos gestores para as novas realidades determinadas por um conselho de administração atuante. Os gestores provavelmente serão levados a dar mais explicações sobre sua atuação e também a gerar mais relatórios sobre suas atividades. Terão de se acostumar à presença de pessoas estranhas que fazem perguntas, fazem perguntas...

A questão é quase psicanalítica. É difícil para o fundador, mesmo que tenha se lançado à criação de um conselho de administração com a melhor das intenções, passar a ocupar um espaço menor no teatro das decisões estratégicas. Uma das frases mais candentes no folclore do ambiente de governança envolve o dono que cumpriu a receita preconizada pelos especialistas, pela Bovespa, pelo IBGC e pelos analistas de mercado, mas que, no fundo, “reluta em largar o brinquedo”. Mesmo que formalmente ele atenda aos requisitos, freqüentemente comete atos falhos e acaba sabotando a evolução do processo.

Josénice Dietrich



Relações de confiança

Não existem pessoas ou empresas “meio éticas”

A sugestão contida no Código de Melhores Práticas do IBGC pode soar ingênua: “Mais do que a ‘obrigação de informar’, a Administração deve cultivar o ‘desejo de informar’, sabendo que da boa comunicação interna e externa, particularmente quando espontânea, franca e rápida, resulta um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros (...)”. O IBGC vai além, ao preconizar que a comunicação não deve se restringir ao desempenho econômico-financeiro, mas deve contemplar também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação empresarial e conduzem à criação de valor.

Transparência nos remete a coerência. Exemplo clássico é o caso do empresário que sonega, e ainda suborna representantes da fiscalização. Será difícil para esse empresário obter em sua empresa um ambiente absolutamente ético. Sonegar e subornar corrompem a cultura e tornam mais difícil a obtenção de comportamento adequado dos colaboradores, causando um prejuízo que acaba permeando as relações externas. As pessoas percebem com certa facilidade o que é apenas discurso, e não prática. Não existe uma pessoa “meio ética” ou que tem “um pouco” de caráter. Ou é ética, ou não. Ou tem caráter, ou não. Isso é o que sustenta o princípio da transparência na governança corporativa.

Um das primeiras providências que os empresários têm tido que tomar quando surge a possibilidade de se abrir para o mercado é acabar com o caixa dois e outros mecanismos comprometedores. Afinal, num momento da economia brasileira e mundial em que os valores intangíveis passam a valer mais do que os patrimônios físico e financeiro, todo cuidado é pouco nesse sentido. Ao avaliar a empresa e atribuir preço, ou mesmo desejo de estabelecer parcerias, os agentes especializados investigam esses aspectos e, por vezes, causam surpresas desagradáveis.

Luiz Marcatti



Conselho não tem preço, tem missão

O perfil do Conselho decorre de um longo debate

É comum que donos, controladores ou sucessores, dispostos a aproximar suas empresas dos padrões mais avançados de governança corporativa e de gestão, ou mesmo pressionados pelos bancos que os apóiam, ou pelo próprio BNDES, decidam criar um conselho de administração. O problema é que, quando se lançam à execução dessa tarefa, o fazem como quem está à procura de uma mercadoria pronta e disposta numa prateleira, para simplesmente ser colhida. Frequentemente, consultores, advogados e auditores são surpreendidos com a pergunta “Quanto custa um conselho?”.

Para começar, o ideal é que a montagem de um conselho seja a ponta final de um processo amplo que abarque o conjunto de mudanças derivadas da necessidade de equacionar a família empresária, de conciliar e criar representação para todos os interesses envolvidos, bem como de desenvolver as políticas e prática de governança, o desenho do processo decisório e criar a matriz de gestão. Também antes de criar o conselho, é necessário negociar as mudanças com a equipe de diretores e executivos e gerentes, pois, afinal, os ajustes serão feitos com a bicicleta rodando. Feito isso, chega a hora de compor o conselho, dentro do padrão que decorreu dos debates travados nos procedimentos já citados.

Os conselheiros a contratar devem preencher um conjunto de requisitos expresso nos bons manuais de governança (por exemplo, o de boas práticas do IBGC), mas devem também atender à questão do ciclo de vida e prioridades da empresa. Pelo menos alguns deles devem ter um perfil muito coerente com as necessidades mais agudas da empresa. Um grande diretor de marketing aposentado, por hipótese, é interessante para empresa com alto teor de inovação. Ou um ex-executivo que rodou o mundo, para uma empresa que vai se lançar como multinacional.

Adriana Adler



Hora de rever a postura

Num conselho, cabem debates profundos e até controvérsia

Nada mais improdutivo do que um conselho de administração cujo presidente repete o comportamento de pai ou patrão autoritário – coisa que, por sinal, só subsiste em famílias que não acompanharam a evolução dos costumes. Conselho, afinal, existe para ser um fórum que define o rumo da empresa e ajuda o presidente executivo (CEO) a colocar em prática a estratégia escolhida.

Um conselho, portanto, deve ser composto por um núcleo de pessoas com competências complementares (entre si e às dos sócios, eventualmente), que devem atuar com decisão compartilhada, cada um com seu embasamento técnico, equilibrando as forças entre suas posições. Um conselho com pessoas que se subordinam a um dos sócios, por exemplo, perde o valor e se torna simples palco para aplaudir e referendar, nunca entrando para refletir e decidir como se deve – e, se necessário, sustentar posições divergentes.

Evitar desvios como esse envolve exercício e aprendizado contínuos para todos os que compõem o conselho. Exige uma mudança de papel substancial para aqueles que antes atuavam como gestores e para os familiares que nunca haviam atuado na empresa. Trazer um elemento externo para atuar como facilitador ou guardião do processo ajuda nesse exercício, uma vez que mudar o eixo de poder requer não só a consciência de que o caminho é esse, como também constitui um aprendizado sobre como se formam as decisões e as responsabilidades. Todos têm que rever sua postura e experimentar uma posição diferente no tabuleiro. Tal aprendizado, que requer disciplina e muito controle, é um dos grandes desafios da boa governança corporativa: implementar um fórum que, de fato, atue com maturidade e eficácia.

Izabela Toledo



Diretores nomeados no berço

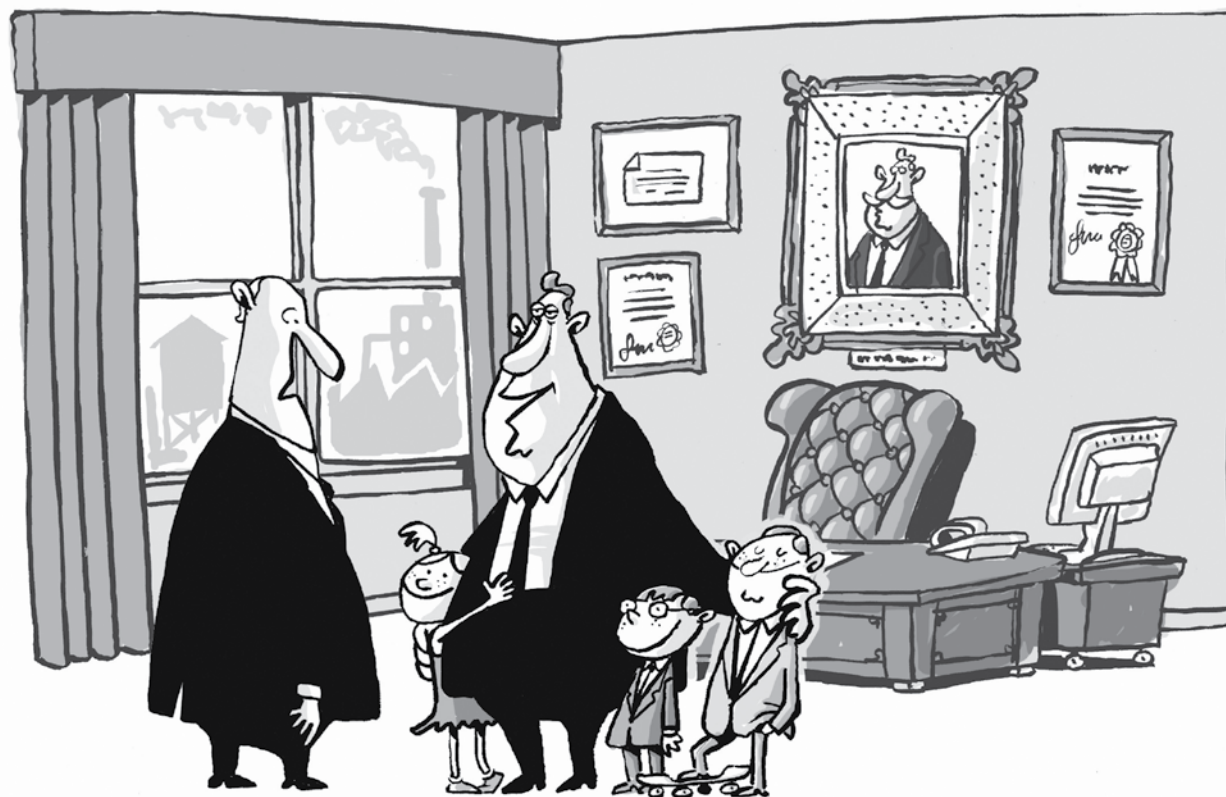
Nem sempre os filhos herdam DNA empreendedor

Alguns chavões como “filho de peixe peixinho é” e “a família que trabalha unida permanece unida” servem para explicar o que se quer demonstrar com o desenho ao lado. Meu avô paterno costumava repetir frequentemente um antigo e famoso ditado da terra dele, no interior de Minas Gerais, que dizia o seguinte: “Quem puxa aos seus não degenera”. Isso pode ser aplicado para um pai orgulhoso, que imagina e deseja que seus filhos “puxarão” a ele e serão tão bons quanto ele.

Um pai que se ache moderno e atualizado pode justificar o cabide de emprego familiar na empresa argumentando que “os valores fundamentais da empresa permanecerão” (e por isso é importante manter a gestão com familiares, de mesmo sangue e mesmos valores). Por outro lado, se julga moderno e defende a ascensão dos filhos justificando que “os jovens têm novas e atuais idéias”, “frescas e up-to-date”, “sintonizadas/antenadas com o mundo”, e, por isso, nada como a nova geração. Na mesma linha, o pai pode justificar a nomeação dos filhos para cargos na sucessão (na diretoria e presidência) com o orgulho de dizer: “Fui eu que os eduquei e por isso os moldei/formei da melhor forma possível, e do jeito que eu quis, ou seja, modestamente perfeitos”.

O problema disso tudo é que, com a evolução do mundo e o avolumamento dos desafios, o talento dos filhos nem sempre será suficiente para tocar bem a empresa. Mais: nem sempre os filhos têm como sonho de vida suceder o pai na empresa. O ideal é equilibrar a busca de competência profissional com o DNA de empreendedor. Nos esquemas mais contemporâneos, nenhum parente assumirá posição executiva sem, antes, competir com profissionais do mercado. Mas já existem empresas que, simplesmente, optaram por não contar com membros da família em seu corpo diretivo – só no conselho de administração e, mesmo assim, sob condições.

Otávio Villares de Freitas



Este é o Junior, diretor financeiro, Betinho, diretor industrial e a Bibi, de RH.

Conselhos eficazes como vantagem competitiva

*Professor Herbert Steinberg**

Ram Charan foi funcionário de uma empresa familiar na Índia. Depois, radicou-se nos Estados Unidos e se doutorou por Harvard, onde concluiu, com alta distinção, um MBA. Publicou diversos livros e vendeu mais de um milhão de exemplares. A maior parte de sua obra versa sobre o crescimento e o alto desempenho na vida executiva. Foi coach de Jack Welch, reputado mundialmente pelo processo de reinvenção da General Electric. Assumiu papéis importantes perante os CEOs e altos executivos do Bank of America, da DuPont, da Novartis e da Verizon, entre muitas outras companhias de expressão mundial. Seu último livro lançado no Brasil, “Governança corporativa que produz resultados” (“Boards that deliver”, no original), soa, à primeira vista, como uma incursão errática pelo ambiente da governança corporativa. Engano. Por ter se devotado a temas como crescimento sustentável, liderança, execução e alta performance, Charan sempre teve os olhos postos na atuação dos conselhos de administração. E, é importante lembrar, centrou na governança sua tese de doutorado, há mais de três décadas, quando o conceito começava a se formar. O livro objeto desta resenha é um esplêndido resultado dessa convivência com CEOs e conselhos.

Charan não compartilha do pessimismo de muitos, que consideram os boards incapazes de efetiva contribuição ao desempenho das companhias – particularmente na cultura empresarial norte-americana, em que despontam CEOs fortes, tendentes ao estrelato e sequiosos por remunerações polpudas. Ele deixa claro, logo no início da obra, que os boards ainda têm muito a melhorar, mas que já evoluíram bastante. O que lhes falta, de acordo com sua tese, é passar a agregar valor, transformar-se em fonte de vantagem competitiva. Daí o título do livro.

Como chegar a isso? No livro, que é quase um manual, Ram Charan dá o passo-a-passo, que poderia ser assim sintetizado:

- Descubra em que estágio seu board se encontra: ele é “ritualístico”, “liberal” ou “progressista”? (Os termos, em ordem crescente de nível de contribuição, são quase auto-explicativos).
- Os boards poderão introduzir, em seu modo de operar, práticas de desenvolvimento como dinâmicas de grupo, arquitetura de informações e garantia de foco em questões substantivas, fugindo da ênfase em controles rotineiros.
- As áreas substantivas e merecedoras de atenção devem ser: seleção e sucessão do CEO, remuneração do CEO, escolha da estratégia, pool de talentos e monitoração da saúde da empresa, do desempenho e do risco.
- O board deve garantir que a empresa seja liderada pela pessoa certa, no presente e no futuro. O acerto na seleção e sucessão do CEO é a principal atribuição de qualquer conselho.
- Definir o pacote de remuneração fixa e variável do CEO e dos diretores é uma das áreas críticas de um board, com foco em desempenhos marginais superiores aos contratados.
- Os conselheiros devem se capacitar para atuar eficazmente no desenvolvimento da estratégia certa.
- O board deve certificar-se de que a empresa está desenvolvendo líderes em todos os níveis.

Avançando, Ram Charan toca na questão das agendas ocultas das pessoas que exercem influência sobre os CEOs e por vezes contribuem para levar conglomerados gigantescos à falência. Esse ponto deixou-me particularmente feliz, pois dediquei passagens importantes do livro “A dimensão humana da governança corporativa”, que escrevi em 2003, hoje na quarta edição, à questão das “agendas ocultas”. Charan revela desconfiança em relação à atuação de pessoas poderosas, cujos desejos e ambições podem ser incompatíveis com a criação de valor intrínseco – e que opinam de forma veemente sobre o rumo das organizações. Alguns exemplos: consultores em remuneração, banqueiros de investimento, analistas, consultores, headhunters e ativistas sociais ruidosos. A melhoria contínua dos boards, para o autor, passa pela ampliação de sua capacidade de definir políticas e de orientar o CEO sobre as decisões relevantes.

Lembra-se de que o passo-a-passo do livro se iniciava pela constatação de qual é o estágio do seu board? Não vamos perder tempo com os “ritualísticos”, os mais atrasados. Eles compõem aqueles conselhos que, no Brasil, chamamos de “turma do chá das cinco”; enfim, um clubinho de compadres. Vamos nos fixar no salto do estágio “liberal” para o “progressista”. Charan propõe como caminho prático algo que é uma lição de bom senso e simplicidade: sentam-se o CEO, o diretor de governança (ou equivalente) e um representante dos conselheiros independentes, conversam longamente sobre como promover avanços, decidem depois com todos os conselheiros qual a agenda construtiva do grupo e definem as regras do jogo. Assim, será criada uma “agenda de 12 meses”, que ajudará o grupo a manter o foco nas principais questões.

Poucos lançamentos terão sido mais oportunos do que este do livro “Governança corporativa que produz resultados”. Ele chegou ao Brasil no momento em que a Bovespa aperta os requisitos do Novo Mercado, demandando que os conselhos de empresas cotadas nesse segmento tenham pelo menos 20% de conselheiros independentes, e também no momento em que o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), entidade de referência, anuncia que vai dedicar todo o ano de

2006 ao tema “eficácia dos conselhos”. Governança corporativa, no Brasil, era tida como coisa de lunáticos menos de dez anos atrás. Hoje é um dos temas mais caros a qualquer líder empresarial que se dedique à busca da perenidade para sua organização.

Publicado na revista eletrônica da Business School São Paulo - BSP.

Uma batalha CEO x Conselho

Carlos só se salvará se reconhecer o erro e demonstrar que está alinhado com o interesse dos controladores

*Por Herbert Steinberg**

Um trabalho publicado pela Harvard Business Review – edição América Latina ajuda a entender como funcionam os bastidores de alguns conselhos e diretorias executivas. A revista relatou um episódio delicado, vivido por uma hipotética empresa familiar brasileira, mas inspirada em fatos já vistos. Os donos haviam acabado de transferir todo o poder operacional para um executivo com carreira de sucesso em grandes multinacionais e se afastaram do dia-a-dia. Em pouco tempo, esse executivo tomou uma decisão que pareceu exorbitante ao presidente do conselho de administração e aos seus demais membros (irmãos e parentes). Entusiasmado com uma aquisição que seria uma barbada, ele tomou a decisão de compra sem consultar seus chefes e a anunciou como fato consumado. Do clima de lua-de-mel antes vivido entre os controladores e seu presidente executivo passou-se a um ambiente tenso, angustiante. A revista propôs um dilema: deve o presidente contratado insistir no negócio ou admitir que se precipitou ao se decidir pela compra da fábrica? Quatro convidados, entre eles o presidente da Mesa, Herbert Steinberg, foram chamados a oferecer sua resposta ao dilema. Eis a íntegra do texto escrito por Steinberg:

Faz todo sentido que Carlos esteja aflito e sem sono. Nesta segunda-feira fatídica, algo de grave vai lhe acontecer. Ele deve defender o projeto mais uma vez e, ao mesmo tempo, admitir que se precipitou ao anunciá-lo como fato consumado. Mas creio que nada disso salvará seu pescoço. Ele vai ser demitido. Na melhor das hipóteses, será avisado pelos controladores da Almeida Têxtil de que está autorizado a adquirir a fábrica do Ceará e que, uma vez feito o takeover da empresa, será substituído na presidência, recebendo um bônus pelo senso de oportunidade. Sua melhor tática, então, será substituir a arrogância pela humildade, tentar fechar o negócio no ritmo possível e aproveitar as semanas

que lhe restam para conquistar a confiança dos controladores e dos diretores contrariados. Terá de demonstrar que foi traído pela ansiedade, exacerbada diante de um negócio que supõe imperdível. Senão, ocorrerá aquilo que está na cabeça dos donos: Carlos será substituído por outro presidente executivo. Sua única saída é tentar reverter a decisão.

Esse é um caso comum no ambiente empresarial brasileiro. Trata-se de embriaguez com a própria inteligência e com o sucesso obtido na carreira. Os fundadores não cuidaram de formalizar os limites do poder de decisão do presidente executivo. Caso o tivessem feito, Carlos saberia que não tem autonomia para empenhar o nome da companhia numa aquisição de US\$ 50 milhões (equivalentes a quase a metade do faturamento anual da companhia). Mais grave ainda, não percebeu que estava ingressando numa organização pouco estruturada, em que a falta de parâmetros escritos e formalizados não significa ausência de limites. Ele é um mau leitor de ambientes organizacionais.

Não se vai a uma reunião de conselho de administração com decisões já tomadas e sem consulta prévia às pessoas que contam no processo decisório. As decisões têm de ser densamente articuladas, no plano político, para além dos planos de negócios. Nenhum chefe admite ser surpreendido. Carlos demonstrou insensibilidade para lidar com empresas de dono, e talvez devesse ter procurado aconselhamento externo antes de dar o passo.

Carlos tinha como lastro sua inegável experiência, seus sólidos conhecimentos profissionais e sua capacidade de ler tendências do mercado internacional – e estava convencido de que isso bastava. Mas demonstrou que é fraco na dimensão humana, na percepção de estilos de gestão. Ele, que claramente tinha sua própria agenda, não considerou que os donos e as demais pessoas da organização (muitas das

quais até o hostilizam) também têm suas agendas. O fato de ninguém as ter mostrado não significa que elas não existam. São ocultas, ainda que não necessariamente escusas ou inconfessáveis.

A falta de juízo de Carlos já havia se revelado na implantação daquilo que muitos chamam de “processo de profissionalização”. Ao ingressar na Almeida Têxtil, trocou metade da diretoria. Não é assim que se faz. Mudar e modernizar nem sempre implica demitir. Mudar implica trabalhar as lacunas de competência, os desalinhamentos das pessoas com a estratégia da organização e as resistências às mudanças. Demissões devem ocorrer depois de muitos avisos e de exaustivas tentativas de obter condutas renovadas. Carlos atropelou e criou inimizades. E provou do seu próprio veneno.

Ele também demonstrou baixa maturidade em relação à governança corporativa. Deixou de atentar para os manuais que sugerem a prática da administração por consenso, com elevado respeito aos stakeholders (há stakeholders mais poderosos e exigentes que acionistas controladores?). Ele negligenciou a transparência do processo decisório.

Todo presidente deve se afastar do “modelo Rambo” e buscar cada vez mais se tornar crível aos olhos de estranhos. Na cúpula da empresa, Carlos ainda convive com “estranhos”. É significativo que os donos se informassem com funcionários antigos. De um presidente do futuro se espera sensibilidade implementadora, o que implica entender o comportamento humano, perceber que as pessoas têm ambições, paixões, ciúme e inveja. Carlos tem talento e ainda tem tempo para começar de novo, seja na Almeida Têxtil, seja em outro negócio. Valerá a pena tentar.

PARA SABER MAIS

- Estudo especial I “As empresas familiares – O salto para a perpetuidade”, Mesa Corporate Governance, 2005.
- Estudo especial II “As empresas familiares – Dilemas e soluções”, Mesa Corporate Governance, 2006.
- “A dimensão humana da governança corporativa”, Herbert Steinberg e cinco co-autores (Bengt Hallqvist, Floreal Rodriguez, Guilherme Dale, José Monforte e Roberto Faldini), Editora Gente, 4ª. edição.
- “Governança corporativa em empresas de controle familiar – Casos de destaque no Brasil”, IBGC e Saint Paul Institute of Finance.
- “Uma década de governança corporativa”, IBGC, Saint Paul Institute of Finance e Editora Saraiva.
- “Governança corporativa – O governo da empresa e o conselho de administração”, João Bosco Lodi, Editora Campus.
- Código das melhores práticas de governança corporativa”, IBGC.
- “Manual prático de recomendações estatutárias”, IBGC.
- Regimento Interno do Conselho de Administração, IBGC.
- Guia de Sustentabilidade para as Empresas, IBGC.

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.

ACESSOS NA INTERNET

www.bovespa.com.br
www.bndes.gov.br
www.bsp.com.br
www.corporategovernance.com.br
www.domcabral.org.br
www.fbn-br.org.br
www.ibgc.org.br
www.ifc.org
www.imd.ch
www.jpmorgan.com/privatebank

ESTUDO

O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
NAS EMPRESAS FAMILIARES
Pesquisa e edição – Floreal Rodriguez
Finalização de texto – Malu de Oliveira
Arte e Produção – Idéia Visual
Desenhos – Moa

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 - 3165-2828
Fax: 55 (11) 3168-8822
mesa@corporategovernance.com.br
www.corporategovernance.com.br