Conselhos para quê?

Não basta ter conselheiros de administração respeitados. É preciso que eles sejam eficientes na tarefa de estabelecer e fazer cumprir os objetivos estratégicos da empresa

Simone Fernandes •

Experientes, eles fazem parte da elite das empresas. Têm como principal função definir o planejamento estratégico e orientar a diretoria executiva no seu cumprimento. Também são encarregados de avaliar a gestão do presidente, inclusive com o poder de demiti-lo e contratar um substituto. Esse é o papel dos conselheiros de administração - ou ao menos deveria ser. Mas a maioria das empresas brasileiras ainda está bem longe de ter essa compreensão. "Muitos empresários e executivos ainda vêem o conselho como uma instância que atrapalha a administração da empresa, sem entender o papel e a importância dos conselheiros", aponta Maria Sílvia Bastos Marques, presidente da seguradora Icatu Hartford e membro dos conselhos da Arcelor Brasil e Pão de Açúcar.

Essa visão deturpada decorre de vários fatores. O primeiro é justamente a tradição empresarial brasileira, calcada no controle familiar e, em muitos casos, ainda sob o comando dos fundadores ou herdeiros diretos. O segundo, conseqüência do primeiro, é que muitos executivos se acostumaram, durante a carreira, com a visão de que quem manda é o presidente. "A maioria dos executivos brasileiros não está acostumada a prestar contas de suas ações e nem a tomar decisões colegiadas", afirma Leonardo Viegas, coordenador do Comitê de Capacitação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Na prática, isso significa que o executivo principal da empresa, tradicionalmente visto como chefe de todos, precisa se habituar a ter uma instância acima dele, que toma as decisões em grupo.

Pecados capitais - A psicóloga Elismar Álvares, professora da Fundação Dom Cabral (FDC), já viu de

tudo em mais de 15 anos de consultoria a empresas familiares. Uma de suas conclusões é que, em alguns casos, os conselhos mais atrapalham do que ajudam. O que só serve para reforçar uma visão equivocada a respeito do papel dos conselheiros. "Quando o órgão não contribui para melhorar a gestão da empresa, ele se torna um custo desnecessário", afirma Elismar.

A partir da experiência como consultora, a psicóloga está lançando um livro no qual destaca as principais disfuncionalidades dos conselhos de administração - uma lista de sete "pecados capitais" que deveriam ser evitados. Aí se incluem desde a divisão entre os conselheiros até a nomeação de pessoas despreparadas, não-independentes ou por interesses políticos *(leia mais no quadro)*. "No caso de um conselho dividido é comum que, para evitar dissabores aos conselheiros, as reuniões passem a ser constantemente adiadas ou, então, discutam-se apenas temas que não gerem conflitos", exemplifica Elismar.

Uma empresa que passou por uma situação desse tipo foi a Lojas Colombo, de Farroupilha. Por discordar das decisões do conselho - cuja maioria era indicada por Adelino Colombo -, o ex-sócio minoritário da rede varejista, Miguel Maggioni, entrou na Justiça para questioná-las. Os conflitos só acabaram quando Maggioni vendeu sua participação para Colombo. "A questão de governança surge quando há diferenças de opinião. E, se os acionistas não encontrarem uma forma de equacionar as disputas, podem até colocar em risco a saúde da empresa", comenta Viegas.

De acordo com Maggioni, muitas empresas brasileiras possuem conselhos de administração meramente figurativos. "A maioria dos empresários utiliza o conselho para outros fins que não aquele para o qual ele deveria existir. Eles criam estruturas, por exemplo, para acomodar familiares ou para se isentar de algumas decisões", critica Maggioni. Nesse último caso, quando é preciso tomar alguma atitude impopular, como demitir funcionários, os executivos podem sempre alegar que foi uma orientação do conselho.

Independência - Essa é uma das disfuncionalidades que resultam na formação de um conselho de caráter político ou despreparado para a função. Nesses casos, o conselho serve para acomodar pessoas interessadas em status, acionistas incômodos, parentes, amigos ou pessoas de confiança do controlador. Ou então, são chamados a compor o conselho nomes importantes, que conferem prestígio à empresa, mesmo quando não são qualificados para a função. "Mesmo que o executivo principal da empresa seja muito bem preparado, um conselho que não é devidamente qualificado e nunca faz objeções não tem nenhuma utilidade", diz Elismar. O ideal, segundo a psicóloga, é que os conselheiros tenham uma vasta vivência para ser capazes de orientar as ações da diretoria - e não o contrário.

Outra situação bastante comum é a formação de conselhos com pessoas que atendem a um grande número de empresas e, por isso mesmo, têm pouco tempo para se dedicar a cada uma delas, apesar de possuírem capacidade para exercer a função. O código de melhores práticas do IBGC recomenda a participação em, no máximo, cinco conselhos. "Um bom conselheiro tem de dedicar tempo. Não precisa ir todo dia na empresa, mas tem de se preparar bem para as reuniões e saber o que está acontecendo lá", ressalta Viegas. Também há conselheiros que exercem a função de CEO em outra empresa. "Em si, isso não é mau, mas o trabalho de CEO é absorvente. Se um executivo é CEO de uma empresa e conselheiro de outras duas ou três, posso desconfiar que ele não está fazendo nada

"Um ponto que vem melhorando, mas que ainda precisa avançar, é a participação de conselheiros independentes, sem vínculo com acionistas ou com a empresa"

Maria Silvia Bastos Marques, dos conselhos do Pão de Açúcar e da Arcelor

Conselhos que atrapalham

Em seu livro Modelo de Governança da Fundação Dom Cabral para as Empresas Brasileiras – *que está sendo lançado –, a psicóloga Elismar Álvares elenca os sete pecados mais graves cometidos em conselhos de administração.*

DIVIDIDO

Composto por pessoas com fortes interesses individuais, geralmente sócios divididos por um histórico de conflitos entre eles. Para evitar os conflitos, as reuniões são constantemente adiadas ou só são discutidos assuntos irrelevantes. As constantes votações são o maior sinal da divisão.

POLÍTICO

Acomoda pessoas interessadas principalmente em status ou remuneração com o objetivo de neutralizar suas opiniões ou para massagear o seu ego. Pode incluir desde profissionais que atrapalham as ações do presidente até um acionista forte que, fora da empresa, causa problemas ou faz oposição ao presidente.

DESPREPARADO

Os conselheiros são nomeados por relações de parentesco, de amizade, de confiança pessoal ou até pela utilidade dessas pessoas para um objetivo particular. Nomes de peso na esfera econômica ou política podem emprestar prestígio ao conselho, mas nem sempre têm o preparo necessário para atuar na empresa.

NÃO-DEDICADO

Formado por pessoas que exercem a função de conselheiros em várias empresas ou então têm outras funções que são prioridade. Com isso, elas têm pouco tempo para analisar a fundo a situação individual da empresa. Ter funções executivas em uma empresa e ser conselheiro em várias outras pode ser sinal de que o trabalho não está sendo bem feito.

LEGALISTA

Como é composto por pessoas que apenas dão pareceres fiscais ou jurídicos, tem um papel apenas formal, de chancela das decisões do presidente. Nesses casos, o conselho serve para passar ao mercado a imagem de que as decisões são colegiadas, desfazendo a idéia de que o poder está concentrado no presidente.

LOCAL

Estruturado com conselheiros que têm uma visão limitada – local, regional ou nacional – da realidade. Tem dificuldade para enxergar a empresa no seu conjunto e para interpretar os acontecimentos, especialmente os ligados ao cenário internacional. A conseqüência é um conselho reativo, já que a proatividade exigiria uma visão de longo prazo.

NÃO-INDEPENDENTE

Para atuar com independência, um conselheiro não pode ser nem executivo nem acionista da empresa, pois o pressuposto é que ele tenha total liberdade para colocar os assuntos sensíveis na mesa para serem discutidos. Existem, porém, casos de conselheiros independentes que, no conselho, apóiam-se mutuamente por terem interesses fora da empresa. Ou seja, as relações fora do conselho são mais importantes para eles do que a relação com a empresa.

Fonte: Modelo de Governança da Fundação Dom Cabral para as empresas brasileiras (no prelo), de Elismar Álvares

direito", avalia Viegas.

A presença de conselheiros independentes é outra questão sensível na formação e atuação dos conselhos. Um conselheiro é independente quando não é nem acionista, nem executivo da companhia, o que lhe garante total liberdade para colocar em discussão qualquer assunto, por mais espinhoso que seja. Para o embaixador Jório Dauster - ex-presidente da Vale do Rio Doce e atualmente membro do conselho da Brasil Ecodiesel -, quando o conselheiro percebe que suas sugestões não são levadas em consideração ou que não tem liberdade para tocar em todos os assuntos, ele deve renunciar. "Acredito que um ponto que vem melhorando, mas que ainda precisa avançar muito, é esse da participação dos conselheiros independentes, sem nenhum vínculo com os acionistas ou com a empresa", afirma Maria Sílvia.

Em geral, a maioria dos conselheiros são executivos da empresa ou representantes dos acionistas - portanto, não-independentes. O ex-ministro Maílson da Nóbrega, sócio-diretor da consultoria Tendências e membro de três conselhos no Brasil e um no exterior, diz que mesmo nas multinacionais e nas empresas brasileiras abertas é comum existirem somente dois ou três conselheiros independentes. Os conselheiros que representam os controladores ou mesmo os acionistas minoritários enfrentam uma situação conflituosa. Quando sentam na cadeira do conselho, eles devem defender os interesses da empresa, acima daqueles do acionista. "Obviamente em empresas como Lojas Renner, Embraer, Submarino ou Perdigão, com controle pulverizado em bolsa, esse conflito é amenizado", constata Marcelo Cardoso, presidente da DBM Brasil. Já quando existe um acionista com grande peso no controle da companhia, a tensão é maior para os conselheiros. Afinal, de acordo com a legislação, os conselheiros podem ser responsabilizados por uma gestão prejudicial à companhia.

Avanço gradual - Apesar dos vários problemas enfrentados pelos con-

selhos de administração das empresas brasileiras, isso não significa que eles tenham pouca utilidade ou nunca funcionem. Pelo contrário. Tanto para quem já acumulou experiência como conselheiro quanto para quem trabalha na formação de profissionais para a função, o Brasil tem avançado bastante no entendimento do papel do conselho - e na sua implementação. "Eu diria que os conselhos no Brasil estão se tornando cada vez mais parecidos com os do exterior. O que talvez seja diferente lá fora é que há uma influência maior dos conselhos nos rumos da empresa", compara Maílson da Nóbrega. Ele conta que no conselho em que participa no exterior já houve até uma destituição do presidente executivo porque ele não estava atendendo satisfatoriamente aos interesses dos investidores. "É uma coisa que não vai acontecer no Brasil tão cedo", diz.

Por aqui, inclusive, é muito comum que uma mesma pessoa acumule as funções de presidente executivo e presidente'do conselho. Nesses casos, o presidente do conselho avalia e aponta as diretrizes para a sua própria gestão. Veja-se o caso da Perdigão, empresa que há mais de uma década tem uma gestão profissionalizada. No início de abril, a empresa anunciou que durante o processo de sucessão do atual presidente, Nildemar Secches, ele atuará nas duas funções por um ano. Depois disso, quando um novo executivo for escolhido, Secches ficará apenas na presidência do conselho.

De acordo com Rui Mello, sócio-diretor da Mapper, de Porto Alegre (RS), há um esforço crescente das empresas para melhorar a qualidade dos conselhos de administração. A Mapper trabalha na busca e seleção de conselheiros e só no ano passado o número de profissionais contratados foi 30% maior do que em 2005. "A gente vê muitas empresas que tinham um conselho que não funcionava e que estão investindo na contratação de conselheiros", afirma Mello. A crescente exposição das empresas à competição global é apontada por vários especialistas como uma razão importante para que elas busquem modernizar as práticas de governança e criar conselhos mais atuantes.

Mudança cultural - Essa tendência já se verifica, em maior ou menor escala, em várias companhias brasileiras. A Randon, fabricante de autopeças e implementos rodoviários de Caxias do Sul (RS), por exemplo, mantinha uni conselho de administração desde 1971. Mas foi somente a partir de 1993, depois de uma reestruturação societária, que o conselho se tornou, de fato, uma instância que aponta as diretrizes estratégicas da empresa. Hoje, dos cinco componentes, um é independente e um é indicado pelos investidores minoritários. "Os conselheiros têm participado cada vez mais da gestão, e essa é uma exigência do mercado", assegura David Randon, vice-presidente do conselho e filho do fundador, Raul Randon. Alexandre, irmão de David, também participa da administração da empresa como vice-presidente executivo. Já os integrantes da terceira geração talvez não venham a participar diretamente do negócio. "Eles estão sendo preparados para atuar como conselheiros ou apenas como acionistas", afirma Alexandre.

Trata-se de uma mudança cultural enorme. Grande parte das empresas brasileiras está nas mãos de fa-

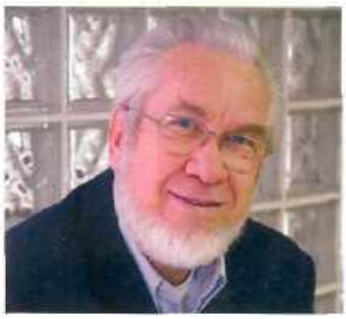
Não é para qualquer um

De acordo com Rui Mello, diretor da Mapper – empresa que seleciona conselheiros –, o perfil do profissional que as empresas estão buscando para atuar como conselheiro independente deve ter algumas características fundamentais:

- Visão estratégica;
- Experiência: em outros conselhos, como executivo principal, em administração de crises e na identificação e controle de riscos;
- Conhecimento: em finanças, em contabilidade, de negócios, do mercado nacional e internacional, de práticas de governança corporativa;
- Capacidade de ler e entender relatórios gerenciais;
- Contatos no ramo de interesse da empresa;
- Integridade pessoal elevada;
- Identificação com os valores da empresa;
- Capacidade para trabalhar em equipe;
- Não ter nenhum tipo de conflito de interesse com a organização como, por exemplo, ser conselheiro de outra empresa do mesmo segmento ou ter vínculo com alguém da empresa.

"Mesmo que o principal executivo da empresa seja muito bem preparado, um conselho que não é devidamente qualificado e não faz nenhum tipo de objeção não tem nenhuma utilidade"

Elismar Álvares, consultora de empresas familiares e professora da Fundação Dom Cabral



"Geralmente, os fundadores têm dificuldade para abrir informações porque eles construíram a empresa sozinhos. Nunca tiveram a oportunidade de consultar outras pessoas"

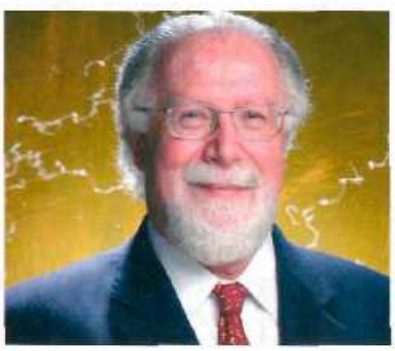
Renato Bernhoeft, da Bernhoeft Consultoria Societária

mílias. Os fundadores dessas companhias e seus sucessores muitas vezes têm dificuldades de compartilhar informações com outras pessoas. "Os fundadores têm dificuldade porque eles construíram a empresa sozinhos. Nunca tiveram oportunidade de consultar outras pessoas. Portanto, para eles não é fácil abrir informações", afirma Renato Bernhoeft, sócio da Bernhoeft Consultoria Societária. Na segunda geração, o problema é um pouco diferente. É quando, via de regra, começam, a surgir conflitos entre irmãos e primos e eles não querem expor as divergências a um olhar externo - o que aconteceria com a presença, no conselho, de pessoas de fora do grupo familiar.

Um exemplo de empresa que já nasceu com um conselho de administração aberto e atuante é a Companhia de Concessões Rodoviárias (CCR). Criada em 1998, a empresa abriu o capital ern 2002 e foi a primeira a integrar o Novo Mercado da Bovespa, composto por companhias que seguem as melhores práticas de governança corporativa. Foi também a primeira empresa brasileira a instituir um Comitê de Governança Corporativa, cuja principal função é avaliar o desempenho dos membros do conselho de administração. São dez conselheiros - dois independentes e oito representantes dos controladores -, todos executivos das empresas acionistas da CCR - a Camargo Corrêa, a Andrade Gutierrez, a Serveng-Civilsan e a portuguesa Brisa.

"É o conselho que toma as decisões sobre os investimentos, como a concessão da Linha 4 do Metrô de São Paulo, o primeiro contrato na modalidade PPP assinado no Brasil; sobre as novas aquisições, como a da concessionária ViaOeste, feita em 2005; e sobre os planos de internacionalização da companhia", conta Massami Uyeda, diretor jurídico da concessionária.

Experiência valorizada - Montar um bom conselho não é tarefa fácil. Uma das recomendações dos especialistas é ter um mix de pessoas com conhecimento de diferentes áreas: macroeconomia, finanças, marketing, relações com investidores e logística. Também é importante alguém com trânsito no meio político e nas esferas de governo. "Ter gente com conhecimento nos meios governamentais ajuda muito", diz Roberto Pandolfo, que já foi executivo da Varig e da KBS e hoje é conselheiro da Cia. Tropical de Hotéis e da Satã, operadora logística do setor aéreo. "Ser conselheiro é uma experiência muito rica. Você consegue ter uma visão holística da empresa. E você também cresce ouvindo os outros participantes", diz Pandolfo.



"Os bons executivos são aqueles que sabem fazer as perguntas certas e não se importam em revelar dúvidas e buscar soluções em conjunto. Foi-se o tempo da solidão do poder"

Luiz Carlos Cabrera, sócio da Panelli Motta Cabrera e Associados

Outra indicação é valorizar os profissionais com mais idade, que podem dar grande contribuição a partir da experiência acumulada. Por outro lado, os conselheiros não deveriam ter funções executivas, para manter um ponto de vista de quem está fora dos problemas diários. "Também é muito interessante ter conselheiros que participem de outros conselhos, de modo que tragam para a empresa outras experiências e visões", afirma o consultor Luiz Carlos Cabrera, sócio da Panelli Motta Cabrera, que atua na busca de conselheiros para empresas.

Montar conselhos atuantes e adotar boas práticas de governança é um esforço que se reflete diretamente no caixa das companhias - é, portanto, uma questão de mercado. As empresas que não estão dispostas a ser transparentes, com um processo de decisão colegiado, levam desvantagem até mesmo para captar recursos e financiar o crescimento. De um lado, os investidores tendem a não confiar em uma empresa fechada, que não presta contas. De outro, até mesmo os bancos estão começando a exigir práticas de governança corporativa. Em resumo, se a empresa quer decidir sozinha, também terá de se contentar em crescer apenas com os seus próprios recursos.

Como evitar a solidão do poder

De acordo com o consultor Luiz Carlos Cabrera, sócio da Panelli Motta Cabrera, os bons executivos são os que sabem fazer as perguntas certas e não se importam em revelar dúvidas e buscar soluções em conjunto. Foi-se o tempo da solidão do poder: as decisões agora são tomadas de forma colegiada. E o papel do conselho de administração é justamente o de ser orientador dos presidentes das empresas. Mas e quando o executivo não se sente à vontade para tocar em todos os assuntos com o conselho? "Às vezes, o executivo não quer demonstrar fraqueza diante do conselho", diz Marcelo Cardoso, presidente da DBM Brasil, que prepara conselheiros. Cardoso, que já foi CEO do parque de diversões Hopi Hari, conta que muitos executivos gostam de conversar com outros executivos.

Filial da norte-americana Vistage, com 13 mil participantes em 15 países, a TEC Brazil é uma consultoria especializada em reunir CEOs. O foco da consultoria são os executivos de pequenas e médias empresas com até US$ 1 bilhão de faturamento e que, geralmente, não têm conselho de administração. De acordo com Rafael Pastor, CEO da Vistage, os executivos de grandes companhias participam dos grupos porque percebem que têm muito a aprender com as pequenas. Já os executivos de pequenas e médias empresas em expansão têm muitos problemas a resolver e poucos recursos. Geralmente, a própria equipe não está apta a encontrar as soluções adequadas e o executivo não dispõe de um conselho que possa ajudá-lo, nem de dinheiro para contratar uma consultoria. "Então, a Vistage cria a oportunidade de encontrar um grupo de outros executivos que não o ameaçam, porque não são competidores. Ali, ele pode aproveitar a experiência dos outros executivos", argumenta Pastor. Nas reuniões da Vistage, os participantes são reunidos em grupos de 15 executivos de empresas não-concorrentes.

O consultor Hermes Ghidini, que já foi diretor de empresas como Springer Carrier, Philco, Ford e Arno, também propõe uma alternativa para que os presidentes das pequenas e médias não fiquem sozinhos. Defende a formação de um conselho informal de gestão – uma espécie de "conselhinho" – que pode se reunir periodicamente para discutir os rumos da empresa, mas sem a necessidade de seguir todos os procedimentos legais exigidos de um conselho de administração. Esse grupo poderia ser constituído pelos proprietários do negócio, por seus sucessores e por alguns executivos da empresa. O "conselhinho" poderia formular um planejamento para a companhia seguir durante o ano e acompanhar seu cumprimento. "A maioria das empresas não tem um plano. Muitas vezes, o dono tem de debater com o contador. E o contador é um técnico que não tem visão estratégica", diz Ghidini, que se dedica hoje a formar esse tipo de "conselho". Segundo ele, é importante que esse grupo tenha também pessoas de fora da família, que podem ter uma visão mais objetiva, já que estarão mais preocupadas com a situação da empresa do que com a sucessão ou disputas familiares. "Alguém de fora vem com mais independência, porque não tem relação emocional com o negócio", sustenta Ghidini.

Fonte: AMANHÃ, ano 21, n. 232, p. 26-33, jun. 2007.