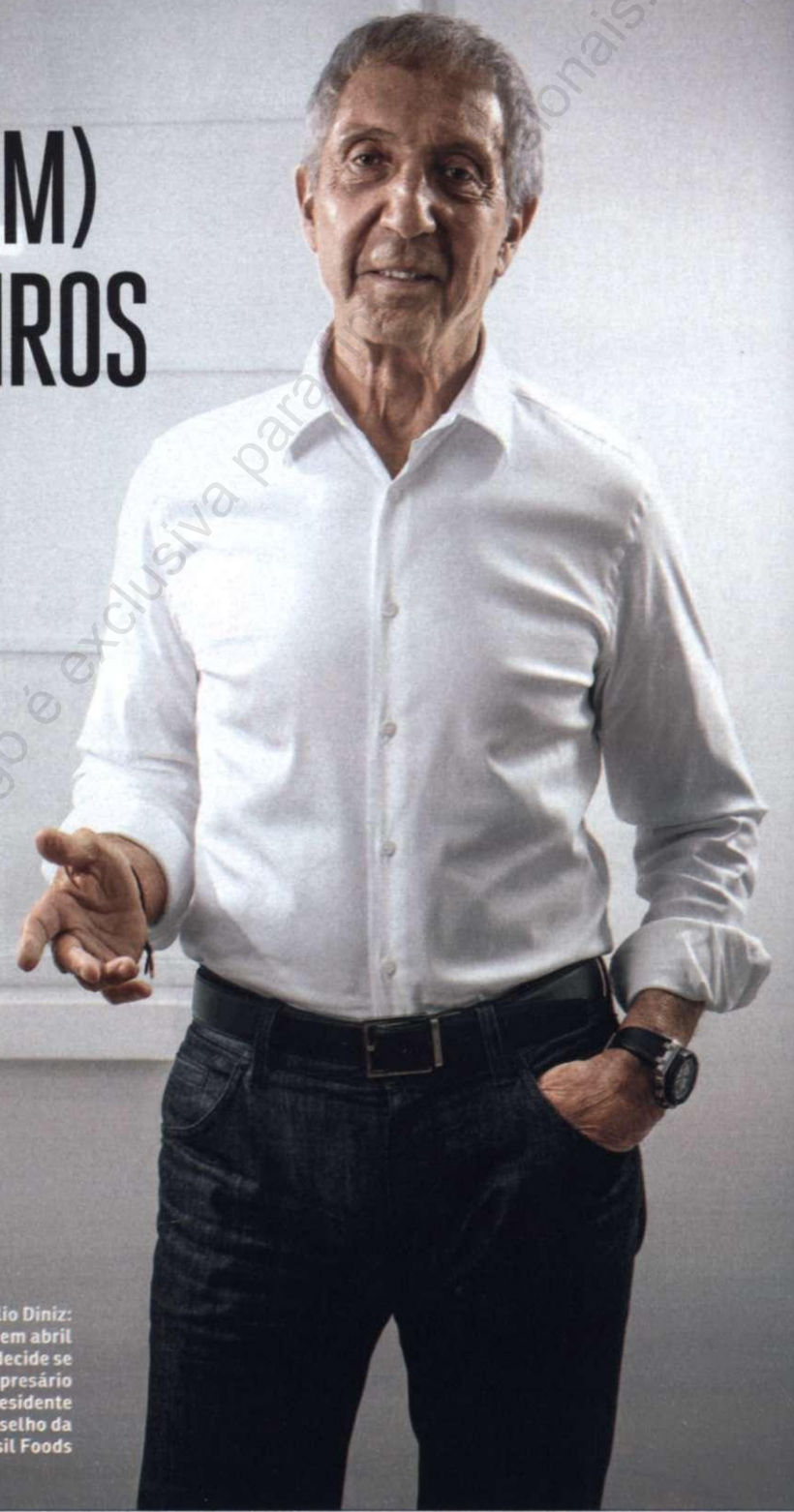
QUEM SÃO (E O QUE FAZEM) OS CONSELHEIROS

A possível indicação de Abilio Diniz para o conselho de administração da Brasil Foods, empresa resultante da união de Sadia e Perdigão, levanta a discussão sobre o papel efetivo do *board* na gestão das empresas

POR NATÁLIA ARRUDA



Abilio Diniz: votação em abril decide se o empresário será presidente do conselho da Brasil Foods

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais.

Mal começou o ano e o mercado já especula a possível indicação do empresário Abilio Diniz, de 76 anos, ao cargo de presidente do conselho de administração da Brasil Foods, empresa resultante da fusão de Sadia e Perdigão. A votação do nome do ex-presidente do Pão de Açúcar ocorrerá em abril, quando o conselho se reúne para decidir a troca ou a recondução dos conselheiros ao fim do mandato de dois anos. Muitas das grandes empresas brasileiras que também têm conselheiros com mandatos curtos devem fazer o mesmo tipo de avaliação este ano. "É um momento importante da gestão corporativa, pois os conselhos são o órgão máximo na administração", diz Wolney Betiol, de 47 anos, fundador e presidente do conselho da Bematech, fabricante de equipamentos de automação comercial, de São Paulo. Dada a importância, a definição de quem deve ocupar esse cargo nobre hoje é acompanhada com maior destaque nas empresas. Em geral, o conselheiro é um profissional rodado, com experiência no comando de uma companhia. Pode ser um acionista, um executivo que fez carreira na organização ou alguém que se destacou no mercado e foi contratado para o cargo — alternativa em que Abilio Diniz se encaixaria na Brasil Foods. Como há vagas reservadas para gente de fora da empresa, a função passou a ser incluída como uma opção possível de carreira — para poucos, é verdade, mas possível.

Os conselhos de administração, ou *boards*, são uma espécie de colegiado e surgiram na década de 1980 nos Estados Unidos e na Inglaterra para alinhar os interesses dos acionistas à gestão executiva. Companhias de capital aberto, sociedade anônima (SA), instituições financeiras e seguradoras são obrigadas por lei a ter conselhos. Mas muitas empresas fechadas (as limitadas), como Algar e Alesat, estão preocupadas com as boas práticas de governança e, tendo em vista uma possível abertura de capital no futuro, estão criando conselhos. O *board* tem como principal função representar os acionistas e investidores. "Ele é responsável pela estratégia e por assegurar a longevidade do negócio", diz Heloísa Bedicks, superintendente-geral do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

O perfil deles

Quem são os conselheiros das empresas brasileiras

As cinco profissões mais frequentes dos executivos dos conselhos de administração são: engenheiro (31%), administrador (20%), economista (18,5%), advogado (16%) e contador (3%).

As cinco escolas que mais apareceram na formação dos conselheiros em atuação em 2007: USP (11%), FGV (5,5%), PUC-RJ (5,5%), UFRJ (5%) e Mackenzie (4,5%).

Em 2007, 82% dos conselheiros atuantes no Brasil participavam de um conselho; 12%, de dois ao mesmo tempo; e 4%, de três.

FONTE: *BOARD INTERLOCKING — TESE DE DOUTORADO DO PROFESSOR WESLEY MENDES DA SILVA PARA A UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP), EM 2010*

Nos Estados Unidos, é comum o presidente da companhia acumular cargos no conselho e no corpo executivo. No Brasil, a prática não é bem-vista. "Há conflitos de interesse", afirma Heloísa. Segundo o IBGC, cerca de 70% das companhias que têm conselho separam os cargos.

O empresário Wolney Betiol, da Bematech, deixou a diretoria em 2007 depois da abertura de capital da empresa. "A companhia entendeu que a separação da diretoria e do conselho de administração seria importante para seu modelo de governança", diz Wolney, que hoje dedica 100% de seu tempo à presidência do conselho, para a qual foi reeleito em 2012. A eleição do presidente normalmente se dá por votação nas assembleias de acionistas, e a escolha dos conselheiros é por decisão do *board*, geralmente a convite do presidente.

Na atual atividade, Wolney é o responsável pela pauta das reuniões com os membros do *board*. No caso da Bematech, composto por seis conselheiros, sendo dois sem vínculo com a empresa (nem empregatício nem acionário) e vindos do mercado. As reuniões deliberam sobre os temas apreciação dos resultados, definição e avaliação das metas do CEO e planejamento estratégico. E levam de quatro horas a um dia. Os presidentes têm de ser pessoas articuladas, pois devem sair das reuniões com um consenso sobre os assuntos.

Tanto a posição de conselheiro, cuja função é analisar os relatórios que recebe mensalmente com antecedência e opinar sobre eles nas reuniões, quanto a de presidente do *board* é remunerada. A remuneração fixa do conselheiro, segundo pesquisa de 2012 realizada pelo IBGC, varia de 112 000 a 165 000 reais ao ano. Cerca de 77% das empresas aplicam

FOTO: RAUL JUNIOR

Autorizado o uso deste artigo exclusivo para fins educacionais

somente a remuneração fixa; 12% também têm bônus e remuneração variável por participação nos lucros e resultados; e apenas 7% têm utilizado a opção de compra de ações. Somando a remuneração variável, os salários dos conselheiros podem chegar a 208 000 reais ao ano. Mas há distorções, já que a remuneração máxima, de acordo com a pesquisa, em algumas organizações, poderia chegar a 10 milhões ao ano. "Depende da companhia, mas algumas remunerações giram em torno de 150 000 reais ao mês", diz Wesley Mendes da Silva, professor da Fundação Getulio Vargas, que desenvolveu tese de doutorado sobre o tema.

Perfil maduro

Por se tratar de posições mais seniores, a faixa etária dos conselheiros varia de 45 a 65 anos. Muitos fazem disso um pós-carreira. "Em geral, é alguém que tem anos rodados. Via de regra, ele já está do meio para frente da carreira executiva ou está aposentado. Dificilmente uma pessoa é convidada a fazer parte de um conselho antes dos 45 anos, a não ser que esteja representando um acionista e seja parte do grupo controlador", diz Darcio Crespi, sócio-diretor da empresa de recrutamento de executivos Heidrick & Struggles.

É o caso do Fernando Antonio Simões Filho, de 25 anos, herdeiro da JSL, a maior operadora logística do Brasil no modal rodoviário. Em 2010, ele era o membro de conselho mais jovem do país. Fernando entrou na empresa aos 16 anos e por dois anos fez *job rotation* por todas as áreas do negócio. Aos 18, assumiu um pequeno setor, em que coordenava oito pessoas. Dois anos depois, assumiu a diretoria de suprimentos e engenharia, e aos 23, em 2010, quando a empresa abriu capital, eleja presidia a JSL Concessionárias, um braço da companhia, e foi convidado por seu

Fernando Antonio Simões Filho, da JSL: conselheiro desde os 23 anos

FORMAÇÃO DOS CONSELHOS

Como é hoje a composição dos *boards* nas corporações

CONCEITOS

EXTERNO NÃO INDEPENDENTE
Existe uma relação de negócios com o majoritário. Um advogado que presta serviços à empresa e também participa do conselho, por exemplo.

EXTERNO INDEPENDENTE
Não existe um vínculo de negócio com a empresa. É contratado do mercado.

FONTE: PESQUISA REMUNERAÇÃO DE CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO, IBGC – 2005

FOTOS: 1 CLAUDIO ROSSI 2 LUCIANA DE FRANCESCO 3 PEDRO RUBENS 3 RAUL JUNIOR

Mulheres no *board*

Em países como Noruega e França existem leis de cotas para a participação de mulheres em conselhos. Lá, elas chegam a representar até 45% dos *boards*. No Brasil, o Projeto de Lei 112/10, que tramita no Senado, quer impor a cota de 30% de mulheres em conselhos de empresas. "Embora sejamos a favor da participação cada vez mais efetiva das mulheres em conselhos, somos contra a imposição por cotas", diz Heloísa Bedicks, do IBGC. Veja abaixo três perfis de mulheres que participam de conselhos.

2

ELIANE LUSTOSA

A primeira participação em um conselho foi aos 36 anos, quando Eliane era diretora de investimento da Petros, fundo de pensão da Petrobras. "Como os fundos de pensão são formados por investidores relevantes de várias empresas, participei de diversos conselhos, entre eles Coteminas, Telenorte Celular, CPFL, Perdigão, Hopi Hari e Gerdau", diz. Ela presidiu o conselho do Instituto de Certificação dos Profissionais de Seguridade Social. Hoje, a economista cuida da área de private equity da Triscorp. "É preciso estar alinhado aos valores da empresa e saber expor sua opinião, além da experiência na vida executiva."

3

DEBORAH WRIGHT

Trinta anos de carreira como executiva e passagem por companhias como Kibon, Parmalat e Grupo Pão de Açúcar, como presidente da Kraft Foods e como vice-presidente do Grupo Abril levaram Deborah a participar de cinco conselhos, entre eles o da Batavia e do Conar. "Quando se monta um currículo como executiva, fazer parte de um conselho é uma extensão da trajetória", diz. Hoje, ela está no *board* das Lojas Renner e quer mais. "Meu sonho de consumo é buscar o conselho de uma empresa global", afirma. "O que me atrai são as trocas de experiências e a atuação em outros mercados."

4

CRISTIANA ARCANGELI

Seu lado inovador lhe rendeu os convites para participar dos conselhos da Vigor (do setor de alimentos) e da Farfetch, empresa inglesa de comércio online que acaba de chegar ao Brasil. Cristiana ainda é CEO da Beauty'In, companhia que criou em 2010 e da qual detém 60% da sociedade. "Minha história de ter feito várias empresas (Phytoervas e Éh Cosméticos) e inventado produtos que deram certo atraiu os olhares do mercado", diz. Apesar de ser uma conselheira independente, os convites foram feitos pessoalmente, e não por meio de headhunters. "Foi por meio do meu networking."

pai, Fernando Antonio Simões, de 45 anos, presidente do grupo e do conselho de administração, a fazer parte do *board*. "Fui convidado por ter uma grande experiência, entender das diversas áreas do negócio e por ser importante acompanhar como acionista. Hoje, meu pai representa a família (que detém cerca de 70% das ações), mas um dia eu poderei ser o representante." Para ele, o que conta é a experiência, e não a idade. "Eu aprendo mais do que contribuo, mas em questões de operação, cultura e dia a dia do negócio eu consigo contribuir também", diz o empresário, que divide o *board* com os conselheiros independentes Alvaro Pereira Novis, de 69 anos, ex-Bank-Boston e Organização Odebrecht, e Augusto Marques da Cruz Filho, de 60 anos, ex-diretor-presidente do Grupo Pão de Açúcar. De acordo com o professor Wesley Mendes da Silva, a maior parte dos conselheiros brasileiros tem formação em engenharia e administração (*veja quadro Formação dos Conselhos*).

Para fazer parte do *board*, não é preciso ser acionista nem estar no quadro da companhia. Em empresas de capital aberto e composição pulverizada, ou seja, sem controlador, busca-se um profissional do mercado indicado pelos acionistas ou por consultorias de headhunters, depois votados em assembleia. Essa busca no mercado ainda acontece muito por networking. "O processo de seleção está em evolução, saindo de atração por vínculos prévios para atração por competências e experiências específicas", diz Fernando Lohmann, sócio da Fesa, empresa recrutadora de executivos. De acordo com Darcio Crespi, de toda a movimentação da Heidrick & Struggles, apenas 5% é para colocação em conselhos. "Nos Estados Unidos, já existe um mercado para esse propósito. Aqui ainda é muito raro."

Acesso exclusivo para assinantes.

Fonte: Você S/A, São Paulo, ano 16, n. 1, p. 52-55, fev. 2013.