

ASSOCIADOS PATROCINADORES

Compromisso com a Governança Corporativa

 ABN-AMRO Asset Management

 BANCO DO BRASIL

 Bradesco

 BrasilTelecom

 CPFL ENERGIA

 energias do brasil

 Itaú

 natura
bem estar bem

 Nora Caixa
O banco do coração de São Paulo

 O Boticário

 BR
PETRÓLEO BRASILEIRO S.A.
PETROBRAS

 PETROS

 RGE
Rio Grande Energia

 sabesp

 SUZANO

 UNIBANCO

Embraer anuncia a pulverização de suas ações em palestra do IBGC

Um dia antes dos acionistas da Embraer aprovarem a decisão de adotar o modelo de controle pulverizado em Bolsa (o que aconteceu em 31 de março), o diretor-presidente, Maurício Botelho, falou sobre esta nova fase da companhia para o público presente na palestra de março do IBGC em São Paulo, assim como fez uma retrospectiva da história da Embraer, mostrando o processo que deu origem a essa iniciativa.

Para Botelho, a reestruturação societária da Embraer por meio da pulverização de suas ações no mercado de capitais é uma solução que cria as bases para a perpetuação da companhia. "A operação foi aceita e abraçada pelos seus controladores. A adesão ao Novo Mercado impõe à companhia ter somente uma classe de ações e traz inúmeras vantagens para a Embraer."

A estrutura societária da Embraer antes desta decisão era de 34% de ações ordinárias e 66% de ações preferenciais, sendo impossível 'levantar' mais capital. No grupo de controle, encontravam-se dois fundos de pensão – a Sistel (Fundação Sistel de Seguridade Social) e a PREVI (Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil) –, órgãos que obedecem a regulamentos estritos da Secretaria de Previdência Complementar e de outras legislações que impedem investir acima de determinado limite.

"Se os fundos de pensão não podem mais investir e a Companhia Bozano (o terceiro controlador de peso) não tem condições de investir porque alteraria o equilíbrio de controle, a Embraer, portanto, está com seu crescimento bloqueado", disse Botelho, ao justificar o porquê da reestruturação.

Quanto à proteção que a operação traz aos mecanismos de mercado que poderiam vir a prejudicar a Embraer, refere-se basicamente a três tópicos. Primeiro, à limitação do poder de voto de qualquer acionista a 5% do capital social da empresa, garantindo, deste modo, a pulverização. Segundo, à limitação do voto de

estrangeiros a 40% das ações ordinárias, avaliando a obediência a um preceito fundamental da privatização. "Se limitamos o poder de voto dos estrangeiros ao máximo de 2/3 dos votos válidos dos brasileiros, asseguramos que os estrangeiros tenham no máximo 40% dos votos válidos em cada assembléia. Atribuindo, portanto, ao sócio brasileiro o comando da empresa." E,

por último, à proteção contra o *take over* hostile ou consentido (qualquer acionista que adquira 35% ou mais das ações da empresa é obrigado a emitir uma oferta pública de compra para 100% delas, e, para isso, precisa de autorização da União. Caso tenha obtido essa autorização, é ainda necessário, para concretizá-la, seguir os critérios estabelecidos no estatuto da companhia, que representam o maior dentre os quatro processos – valor patrimonial, valor de bolsa, multiplicador do EBITDA e multiplicador do *backlog* –, acrescido de um prêmio

Índice

Pág. 2 BrasilTelecom assume desafios ligados à Governança Corporativa para alterar sua imagem

Pág. 3 O diferencial da Natura

Pág. 5 "Os guardiões da nova ética"

Pág. 6 IBGC promove em abril debate sobre seleção do CEO e de conselheiros e sucessão de CEO

APOIO:

 PRICEWATERHOUSECOOPERS

 RAZÃO

de 50%. Desta forma se o acionista obteve poder político de fazer valer a oferta pública, certamente o valor econômico da transação passa a ser muito desinteressante).

O Conselho de Administração da Nova Embraer contará com 11 membros, sendo quatro não-independentes e sete membros independentes. Maurício Botelho foi eleito presidente do Conselho de Administração, sendo a ele alocada a responsabilidade de conduzir o processo de transição de empresa. Entre os Conselheiros encontram-se um representante das *golden shares* e dois dos empregados, sendo um acionista e outro não-acionista. Os demais conselheiros serão independentes (três representantes dos ex-controladores que, segundo ele, não sendo mais controladores, são independentes) e mais quatro outros independentes.

“Estaremos, dessa maneira, propondo, na Assembléia Geral Extraordinária que ocorrerá amanhã, uma solução centrada em critérios de governança corporativa, os melhores do mercado devido à adesão ao Novo Mercado, que estabelece as bases para o crescimento, continuidade e perpetuidade da empresa. Acreditamos estarmos fazendo uma transformação fundamental na empresa, que representa também para o mercado de capitais brasileiro uma alavanca para seu crescimento. Não é possível pensar em uma sociedade capitalista industrial de longo prazo sem considerar a presença forte do mercado de capitais.”

A SUCESSÃO

Um dos principais questionamentos do público presente à palestra foi sobre o processo de sucessão, uma vez que a história da Embraer nesses últimos anos se confunde com a atuação do executivo. “Temos um leque de pessoas que teriam capacidade para me substituir e, mais, sendo aprovada essa operação, e passando eu a conduzir a presidência do Conselho de Administração, estarei lidando com a questão da construção do meu

sucessor”, antecipou Botelho. “Claro que esse processo não se iniciou ontem. O perfil das pessoas que integram a Embraer é de altíssima qualificação e é isso que me deixa tranqüilo para falar sobre o processo de sucessão.”

A VOTAÇÃO

A aprovação da operação de reestruturação societária da Embraer obedeceu a critérios inovadores. A lei e as melhores práticas de governança exigem 50% mais um dos votos para aprovação de uma matéria desse tipo. A Embraer foi além, atribuindo, numa primeira fase de votação, o direito de veto à minoria. “Nós estabelecemos que, retiradas as ações dos controladores, as não ligadas ao controle, sejam elas ordinárias ou preferenciais, e as ações dos administradores, e restando só as ações de circulação, se houver 50% mais um dos votos dessas ações de circulação rejeitando a operação, ela será retirada. Não há nada de mais respeitoso ao acionista do que estabelecer para a minoria o poder de veto da operação.”

CRESCIMENTO NOS ÚLTIMOS 10 ANOS

A Embraer teve um enorme crescimento de receita durante a gestão Botelho, saindo de 300 milhões em 1995 para pouco abaixo de quatro bilhões de dólares em 2005. Possui produtos líderes no mercado e apoio dos investidores. Com o IPO de julho de 2000, em Nova Iorque, e a expansão da base de ações na Bolsa de Valores de São Paulo, a empresa somou cerca de 300 milhões de dólares em capital. Em 2001 foram feitas novas operações que trouxeram para o país cerca de 1 bilhão e 200 milhões de dólares. O valor de mercado da Embraer hoje ultrapassa 7 bilhões de dólares. “O respeito do mercado pela nossa atuação empresarial é nítido e isso é um reconhecimento da nossa atitude, do nosso relacionamento com os diversos públicos. Uma das ferramentas mais eficazes para que esse processo empresarial acontecesse com essa intensidade num período de 10 anos foi o estabelecimento de uma cultura que nós chamamos de participação dos resultados.”

BrasilTelecom assume desafios ligados à Governança Corporativa para alterar sua imagem

Com seu pêndulo apontado para uma melhoria na governança corporativa, a recente ‘transformação’ na BrasilTelecom tem sido percebida pelo mercado, inclusive, explicitada em análise de um grande banco internacional que recentemente mencionou o fator governança como uma das questões de potencial valorização da companhia. O IBGC inaugurou seu ciclo de palestras de 2006 convidando em janeiro Fábio Moser, diretor de governança corporativa da BrasilTelecom.

Para Moser, o que motivou a criação de uma diretoria específica de governança corporativa, assim que a nova presidência da BrT assumiu, em setembro de 2005, foi a situação em que a BrT se encontrava num passado recente: as constantes desavenças entre os sócios, o desrespeito com os órgãos societários, e as reclamações

na CVM. “Nos últimos seis anos, a BrT esteve sempre abaixo dos seus pares em decorrência da ‘erosão’ causada pela ausência de uma boa governança na companhia.”

“Sabemos que o mercado precifica o que vê. Se os órgãos de governança de uma companhia não estão funcionando adequadamente; e se as práticas de governança não são as melhores, isso reflete no valor da ação. Com a mudança de gestão, viu-se uma oportunidade de alterar esta imagem, tendo a governança como a alavanca-chave para ganhar credibilidade e valor. Por isso, decidiu-se pela implantação da diretoria de governança corporativa.”

A transformação implantada na BrT com a nova

gestão inclui um trabalho de recuperação do valor da companhia por conta da 'erosão' dos últimos anos e ainda um trabalho de aumento do valor para que a empresa mude de patamar. "E isso não é uma coisa muito fácil", admite Moser.

O que está sendo feito? A estratégia foi definida junto com o Conselho de Administração e aprovada. "É claro que nós ainda temos algum dever de casa colocado pelo Conselho" (veja na página http://www.ibgc.org.br/imagens/StConteudoArquivos/Apresentação_Fabio_Moser.pdf do site do IBGC – www.ibgc.org.br – as principais ações dos primeiros 90 dias da nova gestão).

A primeira coisa que a nova gestão quis saber é o que o mercado e os analistas viam como pontos críticos em relação à companhia, tendo encabeçado a lista o conflito societário. Para Moser, a questão do conflito societário está subdividida em três temas: a transparência, os dividendos e a questão societária. "A questão de dividendos e a societária, se observarmos, está indiretamente ligada à da transparência. Assim, a transparência passa a ser, então, a questão-chave."

A governança na companhia passou a ser dividida em governança corporativa e governança interna. A governança interna tem como objetivo facilitar as interações entre a BrT, os Conselhos de Administração e Fiscal e os acionistas, sendo a diretoria de governança o ponto focal dessas interações. Para exemplificar a importância das ações desta diretoria, Moser lembrou

"Se os órgãos de governança de uma companhia não estão funcionando adequadamente; e se as práticas de governança não são as melhores, isso reflete no valor da ação. Com a mudança de gestão, viu-se uma oportunidade de alterar esta imagem."

que a companhia é patrocinadora de três fundos de pensão e uma fundação. "Nós sabemos que este risco o mercado precifica e a companhia não tinha como política, até então, um acompanhamento sistemático da atuação desses órgãos. Só para demonstrar o risco que isso traz, nos últimos meses tivemos que fazer, por conta de questões atuariais, duas previsões para esses órgãos, perfazendo cerca de 250 milhões."

Por outro lado, a BrT possui diversas controladoras no Brasil e algumas no exterior em que os conselhos e as diretorias são formados por executivos ou funcionários da companhia. O acompanhamento deste aspecto e a implantação de controles específicos são outros exemplos do benefício das ações da diretoria de governança. Outra incumbência da diretoria de governança é ser um dos facilitadores da tomada de decisão pela diretoria executiva.

Ao finalizar a palestra, Moser levanta uma questão: o que a diretoria de governança entregará no final à BrT? "Esta questão surge por sermos pioneiros neste cargo. Posso afirmar que a ideia de implantar uma diretoria de governança surgiu por uma demanda e por uma preocupação do mercado. A BrT está sendo pioneira nessa questão e, sinceramente, espero que nosso exemplo contribua para a adoção de um novo cargo nos organogramas das companhias no Brasil. Esperamos poder realmente influir tanto no que diz respeito aos administradores quanto em relação aos acionistas e demais stakeholders da companhia."

O Diferencial da Natura

EMPRESA OPTOU POR CRESCER COM COMPROMETIMENTO SÓCIO-AMBIENTAL E TORNOU-SE UM CASO DE SUCESSO

O palestrante do evento de fevereiro do IBGC em São Paulo, Pedro Passos, co-presidente do Conselho de Administração da Natura Cosméticos, fez em sua explanação um paralelo entre o crescimento da empresa e a sua opção pela ética e adesão às boas práticas de governança corporativa.

A história da evolução da governança corporativa na Natura começa a partir dos anos 90. Na época, além de administrar a fusão de cinco empresas que deram origem à Natura que hoje conhecemos, uma das primeiras medidas adotadas pelos seus líderes foi dedicar uma parcela importante de seu tempo a uma profunda reflexão sobre as verdadeiras crenças, compromissos e razão de ser da empresa. "A partir daí, estabelecemos um conjunto de

crenças e valores que para nós constituem a nossa ética e a marca Natura foi se consolidando como a síntese de tudo que fazemos no cotidiano."

"Estabelecemos um conjunto de crenças e valores que para nós constituem a nossa ética e a marca Natura foi se consolidando como a síntese de tudo que fazemos no cotidiano."

Na década de 90, a Natura assumiu um compromisso mais explícito no âmbito sócio-ambiental, de responsabilidade corporativa e caminhou para um processo importante de profissionalização. Em 2000, a opção da Natura foi investir na plataforma da biodiversidade brasileira como forma de diferenciar a empresa dos demais competidores. Também começou a investir num processo de expansão internacional. "A escolha pela plataforma da biodiversidade brasileira aliada à busca pelo compromisso com o desenvolvimento sustentável em todas as suas dimensões foram decisões bastante importantes para a empresa e

traduzem muito dos conceitos que hoje são ponta-de-linha no processo de internacionalização da Natura. Construímos novas instalações e em 2004 fizemos oferta pública no Novo Mercado.”

“O mais importante para nós no momento que decidimos ir ao mercado foi, além de contar a história da empresa que tem sucesso econômico, mostrar uma empresa que tem compromisso com a ética. No início, ficamos com certa dúvida se o mercado aceitaria essa postura inovadora. Uma empresa que abre os seus *roadshows* dizendo: temos, sim, compromisso econômico, porém temos ainda comprometimento de integração sócio-ambiental.

Em 2004, o nosso desafio foi estabelecer e cultivar uma relação de qualidade com o mercado de capitais, um universo que não conhecíamos, o que resultou numa comunicação transparente, no aprimoramento da governança corporativa, no compromisso com a busca de resultados econômico-financeiros, sócio-ambientais, na geração de valor para sociedade e para todas as partes interessadas em perpetuar o negócio.

Foi assim que a Natura foi a mercado. A leitura que fazemos hoje é que não temos mais dúvidas se o mercado entende esse conjunto de compromissos da empresa. Ao contrário, hoje temos certeza que este é um fator de geração de valor para a companhia.”

ÉTICA

“A nossa ética é composta fundamentalmente por seis crenças:

- nada no universo existe por si só, tudo é interdependente. Vem daí a percepção da companhia sobre a importância das relações com todos os públicos;
- a busca permanente do aperfeiçoamento que promove o desenvolvimento do indivíduo, das organizações e da sociedade;
- o compromisso com a verdade;
- a crença de que é a diversidade que gera riqueza;
- a busca da beleza (longe do mundo permeado de estereótipos, modelos e mentiras); e
- a empresa como um organismo vivo, com um dinâmico conjunto de relações e que tem a sua longevidade ligada à sua capacidade de contribuir para a sociedade.

Em síntese, tendo como norte essas crenças, a estratégia da Natura inclui ser uma marca de expressão internacional, reconhecida pelo seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece, pelos seus produtos e serviços, identificada com a comunidade de pessoas

que quer transformar o mundo a partir da relação consigo próprio e com o outro e também pelo seu comportamento empresarial, pela transparência, assim como pela sua relação com os colaboradores, com a sociedade, com a comunidade.”

ÉTICA EMPRESARIAL E ÉTICA SOCIAL

“A nossa determinação é que as demandas sociais e ambientais estejam na estratégia e na forma como se conduz os negócios. Não existem duas éticas. Quando tentamos buscar a integração de uma cadeia produtiva, trabalhando com comunidades ribeirinhas, aumentando a renda daquela população; quando incluímos 519 mil pessoas revendendo nosso produto com uma geração de renda no ano passado em torno de 1 bilhão e 200 milhões de reais estamos incluindo essas demandas numa única estratégia e construindo uma só ética.”

O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E A DISSEMINAÇÃO DAS CRENÇAS E VALORES POR TODA A ORGANIZAÇÃO

“Primeiro precisam ser legítimos. Não dá para construir crenças e valores porque se precisa ter. É necessário fazer pesquisa de clima, ter um plano de ação e tirar partido de todos os instrumentos de gestão. Por exemplo, bonificação de resultados. Equivalente a 20 ou 25% da remuneração, a nossa bonificação de resultados deste ano possui um importante peso econômico, mas inclui também uma bonificação por redução de impacto ambiental na companhia e por melhoria de clima ou de relação junto a determinados públicos. Trata-se de um processo de disseminação de valores e de contato com as lideranças na empresa que tem que ser absolutamente bem estruturado para funcionar.”

GESTÃO DE RISCOS

“O enfoque que procuramos dar à gestão de riscos é um pouco mais amplo do que o risco tradicional de continuidade do negócio. Evoluiu para gestão do risco em termos de valores, de marca, de práticas de recursos humanos etc. O desafio é que nosso Conselho de Administração, que tem a presença ativa de fundadores da empresa, exerça o controle tradicional, que é super-importante, e, ao mesmo tempo, seja elemento de geração de valor e fonte de inspiração para a companhia.”

A COMUNICAÇÃO COM O MERCADO

“A nossa experiência é relativamente recente. Neste período só tivemos boas notícias. Faço a minha análise com um pouco de precaução porque é fácil dar boa notícia. Tenho percebido indícios nas conversas, inclusive com os investidores, que cada vez mais este posicionamento é reconhecido como uma forma de perenizar, gerar valor, inovar e trazer

“A nossa determinação é que as demandas sociais e ambientais estejam na estratégia e na forma como se conduz os negócios. Não existem duas éticas.”

novos negócios à companhia. Uma marca forte, bem posicionada na sociedade e desejada é fonte de geração de negócio. E acredito que o mercado tem valorizado isto e nós não temos sentido, até o momento, uma pressão, um questionamento com relação ao curto prazo.”

COMO REPLICAR ISSO? COMO FAZER OUTRAS NATURAS NO BRASIL?

“A minha experiência é limitada a uma organização com estas características. Eu não tenho, por exemplo, a vivência exata do que seria uma grande corporação com o capital pulverizado.

Então vou me limitar ao horizonte da Natura no qual destaco alguns pontos: O primeiro é o do empreendedor pela causa que acredita e não pela causa pessoal. Este é um ingrediente que muitas vezes as organizações perdem. O segundo é a conexão com a sociedade e o terceiro a busca dos valores emergentes. Eu acredito que é assim que se cria novas soluções e novas organizações. As empresas têm um papel hoje de carregar talvez a maior parte do capital financeiro no mundo e do capital intelectual. A solução não virá de governo. A solução virá da mobilização das empresas.”

Principais marcos da evolução da Governança Corporativa na Natura

- Em 1989, introduziu-se a auditoria externa. Esta foi a primeira providência tomada após a fusão;
- Em 1992, promoveu-se o processo de explicitação de crenças, valores e razão de ser – a sua ética;
- Entre 1993 e 1994 houve um forte investimento na profissionalização;
- Em 1997, foi recusada proposta de aquisição por um grupo internacional, mesmo sabendo que a empresa estava no limite do crescimento, prevalecendo a visão de que o compromisso com os valores, com a história e com os propósitos da Natura eram mais importantes;
- Decidiu-se por enfrentar esta fase e buscar soluções;
- Em 1998, criou-se o Conselho de Administração que, desde o início, acrescentou às suas funções clássicas, como gestão de riscos e processos, a missão de agregar valor à companhia pela defesa da sua essência, ou seja, de suas crenças e valores;
- Em seguida, foi criado o *Family Office*, como parte

da solução dos interesses dos acionistas, assim como o Comitê de Auditoria e de Gestão de Riscos;

- Em 2001, apesar de ser uma companhia fechada, passou a preparar e publicar os relatórios de administração e a incorporar neles o modelo do GRI – *Global Report Initiative* (relatórios do ponto de vista das atividades sócio-ambientais);
- O Comitê de Recursos Humanos foi criado;
- Em 2003, iniciou-se o processo, apoiado pelo Conselho de Administração, de análise das oportunidades para o desenvolvimento e a institucionalização da empresa;
- Em 2004, a Natura abriu Capital e suas ações vêm tendo bom desempenho;
- Em 2005, o plano estratégico da Natura incluiu a sucessão do diretor presidente (um dos acionistas controladores) e a promoção de uma evolução na governança, por meio de maior comunicação e transparência no relacionamento com os *stakeholders*.

“Os guardiões da nova ética”

Ao anteceder a palestra do co-presidente do Conselho de Administração da Natura Cosméticos, Pedro Passos, realizada em São Paulo no mês de fevereiro, o economista Lélío Lauretti, um dos fundadores do IBGC e especialista na elaboração de relatórios anuais e de códigos de conduta profissional, introduziu o tema: A Ética nas Organizações.

Lauretti iniciou sua palestra citando o artigo “Os Guardiões da Nova Ética” da revista *Business Week*, de fevereiro deste ano. “Curiosamente o que se chama de nova ética nas grandes empresas americanas hoje é uma imposição de normas, quase um modelo de código penal. Esses guardiões da ética são ex-procuradores, ex-promotores, ex-chefes de segurança, ex-homens das forças armadas etc.”

A revista também cita o exemplo de uma empresa de

porte americana que contratou um profissional pelo salário de 675 mil dólares por ano para ser o seu guardião da ética. Uma de suas iniciativas é promover eventos públicos, semelhantes ao modelo de convenção para a escolha do presidente dos EUA, em que diz frases-chaves do tipo: “tudo que acontece nessa empresa faz crescer” e os presentes repetem em uníssono.

“Esse é um conceito absolutamente vulgarizado de ética, tanto que o artigo considera essas pessoas ‘policiais corporativos’”, comenta indignado Lauretti. O artigo também cita que este funcionário possui 14 pessoas a seu serviço e mais 20 assistentes para policial (a expressão é *policy*) o comportamento na organização e que algumas ações corretivas foram tomadas, inclusive um número razoável de demissões.

Surge uma dúvida: será que o resultado disto será mais efetivo do que o que se fez até hoje? “A Enron se orgulhava de ter um magnífico código de ética, com 62 páginas, no qual estava tudo previsto para ser o melhor e nós sabemos efetivamente o que aconteceu”, afirma a reportagem da revista citada.

“A conclusão que se tira, olhando para nossa experiência aqui no Brasil e mais particularmente para nossa experiência no IBGC, é que ética não pode ser colocada num nível tão grande de vulgarização. O guardião da lei não é o promotor nem é o policial, o guardião

da lei é a ética, porque o primeiro princípio ético é o respeito às leis. Portanto, estaremos perdendo tempo se continuarmos na direção de montagens de estruturas policiaiscas. Desta forma, não vamos acrescentar nada à nossa cultura, que é o que interessa dentro da visão da governança corporativa. As empresas têm um papel preponderante na sociedade moderna e é importante que elas desenvolvam a sua cultura e não apenas limitem o número de fraudes. Trata-se de um trabalho de semente em que a semente se chama ética e o semeador, os Conselheiros de Administração”, finaliza Lauretti.

IBGC promove em abril debate sobre seleção do CEO e de conselheiros e sucessão do CEO

Entre os vários aspectos que tornam o Conselho de Administração e a governança mais eficazes – temática central dos eventos do IBGC neste ano –, os relacionados com a seleção de conselheiros de Administração e do diretor presidente, assim como com o processo de sucessão dos principais executivos foram tema da palestra mensal do IBGC no mês de abril em São Paulo. Participaram do debate três especialistas no tema: **Guilherme Dale**, da Spencer Stuart, **Luiz Carlos Cabrera**, da Panelli Motta Cabrera & Associados, e **Darcio Crespi**, da Heidrick & Struggles.

LUIZ CARLOS CABRERA

Seleção do CEO

“Possuir um Comitê de Seleção representativo, com poder decisório e compreensão da empresa e do mercado é muito importante no processo de seleção de um diretor presidente. Os próximos passos são a definição e aprovação do seu perfil. Em algumas empresas fechadas esta etapa envolve a participação, além dos conselheiros, de diretores. Tudo varia de acordo com a posição, personalidade e poder do acionista majoritário. A terceira etapa é a da entrevista. A experiência tem me mostrado que os conselheiros têm contribuído muito para atrair o profissional convidado ao processo seletivo, tendo participação efetiva na seleção, o que é o mais importante, e assumindo o papel de legitimidade do processo e da empresa.

É inevitável que surjam as indicações da parte do Conselho e principalmente do acionista. O importante nesse momento é controlá-las para que não ultrapassem os limites do processo. Na minha experiência, todas as vezes em que isso aconteceu não deu certo porque tem-se uma enorme dificuldade depois de enquadrar a pessoa no processo de seleção. Um procedimento que vem dando excelentes resultados é encontrar entre os conselheiros independentes alguém que faça o papel de negociador, cabendo ao acionista ‘fechar’ detalhes na etapa de finalização da contratação. A escolha de um conselheiro para assumir a função de integrador, além do papel feito pelo acionista, ensinando sobre os

protocolos internos não divulgados, tem-se mostrado extremamente útil.

Nas empresas abertas, o Comitê de Seleção é coordenado pela figura do *chairman* que é preponderante no processo de seleção e deve ter uma efetiva representatividade dos acionistas. Entre recentes exemplos de comitês com *chairman*, encontra-se o da Xerox. Há uma formalização da aprovação do perfil, passando do Comitê ao Conselho. O processo é mais protocolar porque conta com maior número de opinião. Não há em geral convergências e, às vezes, existem disputas entre acionistas. Após, é elaborada uma lista com sugestões de nomes, embora não se trate de indicações pontuais como acontece na empresa fechada. São sugestões do tipo: ‘você já pensaram em fulano’. Em geral, é uma longa lista com cerca de 15 sugestões. O próximo passo é acertar um protocolo de entrevistas, que serão iniciadas pelo Comitê e terminam com o *chairman*. As entrevistas devem ser sempre individuais. Em geral, o *chairman* é o negociador. Na empresa aberta, escolher um conselheiro para fazer a integração também fundamental.

CASOS CRÍTICOS

Substituição de um fundador por um executivo. Quando o fundador dirige a empresa acontece um processo de delegar pra cima. Os executivos vão até um ponto da decisão, depois jogam pra cima. A substituição do fundador por um executivo exige uma enorme preparação, inclusive do restante da diretoria, que deverá aprender a trabalhar o processo decisório e não delegar para cima. Há uma tendência que a substituição do fundador seja feita por alguém de casa. A Natura e Sadia escolheram, por exemplo, executivos internos. No entanto, o processo complica em qualquer empresa – fechada ou aberta – quando se tem um candidato interno, pois se não for bem cuidado pode-se perder um excelente colaborador.

O outro caso crítico é quando, para os acionistas, já existe a decisão de venda da companhia e não contam para a empresa que está selecionando o novo diretor presidente. O perfil de um profissional que vai preparar a empresa para venda é um, e de quem vai preparar

para crescer é outro. Sem saber dessa situação, a possibilidade de se cometer um erro é de 50%.

ONDE ENCONTRAR O DIRETOR PRESIDENTE ENTRE OS EXECUTIVOS INTERNOS DA COMPANHIA?

Em linhas gerais, o processo de sucessão hoje através do executivo interno encontra dificuldades nos seguintes pontos: a existência de jovens muito ansiosos para chegarem a posições de direção, o que faz com que tomem decisões de alternativas de carreira erradas ao verem frustradas as suas expectativas de promoção; e o fato de ainda usarmos para os processos de treinamento e desenvolvimento as maneiras antigas da empresa organizacional, onde tudo dependia da empresa, embora hoje o homem organizacional esteja sendo substituído por um trabalhador do conhecimento. Essa transição está atrasando a formação de sucessores.”

DARCIO CRESPI

Processo de sucessão dos diretores presidentes

“É um tema novo, que se avoluma porque o Brasil está caminhando para se tornar um país de corporações. Isto significa que, nessas empresas, todos os processos estão mudando. Entre as tarefas mais importantes do Conselho de Administração encontra-se a identificação dos seus principais executivos e do diretor presidente. O processo de sucessão do diretor presidente pode ser planejado basicamente de três maneiras: a médio e longo prazo quando o presidente resolve se aposentar; em médio prazo quando se avizinham condições de mudança de mercado e alteração no controle, incluindo a inserção de um novo acionista. Processos imediatos de sucessão do diretor presidente acontecem quando há a perda do presidente, ou por doença ou por uma questão de choque ou de ética, ou ainda quando o diretor presidente vai para empresa concorrente. Neste último caso, ele sai muito rápido da empresa e pode gerar desespero. No entanto, se a companhia tiver um processo de sucessão instalado, o desespero tende a ser bem menor.

Recentemente observou-se que as empresas que tiveram os executivos substituídos por recrutamento interno alcançaram uma *performance* melhor do que aquelas que trouxeram gente de fora. Por outro lado, os executivos que vieram de fora pegaram empresas em situação muito pior do que aqueles que foram recrutados internamente. Parece que a tendência atual é ‘quando a coisa está preta, o milagreiro não está em casa’. E isso tem uma explicação – as coisas mudaram radicalmente de muito pouco tempo atrás para agora. O longo prazo – que representava muito tempo – hoje, dependendo da companhia, sequer é um ano. Os ambientes competitivos eram controlados e hoje não têm controle algum. Os ativos fixos que antes eram importantes foram há muito sobrepujados pelos intangíveis. A tecnologia que antes era propriedade da empresa, hoje você compra e faz questão disso. Antes sempre se encontrava com facilidade



Darcio Crespi em sua apresentação

profissionais preparados para substituir aqueles que saíam e hoje as habilidades requeridas mudam tanto que às vezes não se encontra o profissional procurado. Poucos executivos no passado eram muito bem pagos, hoje existe uma profusão de executivos milionários em toda parte do mundo.

As nossas organizações hoje funcionam em rede – conhecimento compartilhado, carreiras em diversas empresas, estruturas praticamente horizontais, decisões guiadas pelo acesso à informação e ao conhecimento em rede. A interação entre pessoas é muito maior do que se tinha na década de 50. Hoje, ao apertar um botão, pode-se interagir com todos os níveis da organização. O homem em rede trabalha em times virtuais, existindo um número ilimitado de ferramentas de gestão disponíveis para a tomada de decisão. Esta é a organização plana. Nos anos 50, a IBM era o exemplo de organização. Hoje 50% dos funcionários da IBM têm menos de cinco anos de carreira e 40% não aparecem na empresa ou aparecem de vez em quando. É este cenário que os diretores presidente enfrentam. Se o Conselho de Administração não estiver absolutamente consciente desta realidade, que tipo de executivo ele vai contratar?

Como se organizar para a sucessão do diretor presidente? O primeiro requisito é possuir um Comitê de Sucessão permanente, porque a preocupação por sucessão não vai ocorrer nos eventos, e sim sempre. A perda repentina do diretor presidente é um evento real. Se o Brasil passar a crescer como se estima, a exemplo da Rússia, Índia e China, haverá uma falta enorme de executivos no mercado e esse assunto será muito mais importante do que já o é hoje.

QUAIS SÃO AS CONDIÇÕES PARA UM BOM PROCESSO SUCESSÓRIO?

Primeiro, o entendimento total do cenário onde a empresa e seu conselheiro estão inseridos, o que inclui todas as questões de competição e a visão completa do que a empresa retém hoje como talentos. Segundo, com esse conhecimento, o Conselho ou o Comitê de Sucessão pode listar quais são as habilidades necessárias para gerir a empresa no futuro. Terceiro: os suspeitos talentos devem ser avaliados constantemente e isso é uma tarefa que deve ser conduzida pelo Conselho. O presidente do Conselho tem de estar envolvido com a sucessão

do diretor presidente; deve estar conduzindo essa tarefa e estar sendo cobrado sobre ela. Toda empresa possui colaboradores que têm excelente desempenho operacional, mas não são sucessores, pois não têm a habilidade de gerir uma empresa e mudar a situação quando ela exige. Por fim, a tarefa do Conselho não é trazer o melhor sucessor interno e sim trazer o melhor sucessor para a empresa.

É interessante notar que as organizações são formalmente montadas com o homem da organização, quando operam de verdade no homem rede, isso é um grande conflito. A hierarquia é solapada pela comunicação em rede. E acho que essas empresas têm que perceber isso. Fica inadmissível infligir uma orientação estratégica e ter certeza que ela vai ser implementada na base, se você trata a organização como hierárquica quando ela funciona em rede."

GUILHERME DALE

Recrutamento de Conselheiros de Administração

"O tema é dos mais recentes, menos desenvolvidos e me lembra, às vezes, a minha época de pioneiro de recrutamento de executivos. O cenário que vejo com relação ao recrutamento de conselheiros de administração ainda é movido por critérios de simpatia, muitas vezes sendo chamados para o cargo amigos ou pessoas de destaque na mídia. Por outro lado, como a maioria das empresas brasileiras é controlada por um dono, com frequência são chamados conselheiros 'que não vão incomodar muito'. Se observarmos outros ângulos, no entanto, o processo está evoluindo significativamente. Há cinco anos ninguém falava, com honrosas exceções, em trazer conselheiros externos, ainda mais independentes. Hoje essa iniciativa está se tornando até um pouco moda.

A QUALIDADE DO PROCESSO HOJE E COMO PODE EVOLUIR

O processo de recrutamento de qualquer profissional, como também do conselheiro, começa com a definição de perfil. Quem define o perfil é o Comitê de RH, órgão que toda companhia deve constituir. Quanto ao Conselho, a meu ver, se for todo igual não vale de nada. Se forem recrutadas pessoas da família, que tiveram a mesma formação, construíram aquela empresa junto, certamente elas pensam igual e têm os mesmos valores.

O que deu certo há 10 anos não quer dizer que vai dar certo daqui pra frente.

Para ser eficaz um Conselho precisa reunir um arsenal de talentos. Toda vez em que sou chamado para um recrutamento de conselheiros faço as mesmas perguntas: Quais são os pontos fracos do Conselho? O que vocês não dominam no seu Conselho? Assim, a empresa que não domina tecnologia, sendo que esta área vai impactar seus negócios, certamente deve buscar para completar o seu Conselho um profissional de tecnologia; aquela que possui uma filosofia muito voltada para produção e mercado e pouco para finanças necessita de um especialista em finanças em seu Conselho. No entanto, é importante não trocar os papéis e confundir o Conselheiro por um consultor. O conselheiro é um profissional com visão de longo prazo e senioridade.

Com base no perfil do conselheiro, o processo é iniciado, em geral com o auxílio de um consultor externo que desenvolve uma lista preliminar de candidatos potenciais. Normalmente entre 20 e 25 candidatos. O próximo passo é revisar essa lista com o Comitê de Seleção. Muitas vezes os membros do Comitê conhecem alguém da lista e nós trocamos informação sobre a pessoa. Através dessas reuniões, que não são mais que duas, chega-se a uma lista com menos nomes. Ao mesmo tempo que se afunila essa lista cabe ao *headhunter* aprofundar o conhecimento sobre as pessoas. É um trabalho de investigação. Chega-se, então, à lista dos candidatos selecionados que não ultrapassa cinco pessoas. Por meio do contato com essas pessoas, eliminamos outros candidatos, chegando aos três finalistas, que são classificados em um *ranking*. Propõe-se o cargo na ordem estabelecida nesse *ranking* até chegar ao finalista (no Brasil ainda é um pouco contra cultural dizer que a pessoa está entrando numa concorrência para ser conselheiro). O próximo passo é a sua apresentação aos membros do Comitê de Remuneração. Esse comitê aprovando, recomenda ao Conselho e o novo conselheiro assume.

O conselheiro independente que se presa é aquele que traz uma visão diferente e nova. Ele pode não entender da sua empresa, mas entende de negócios, de tendências, de comunidades etc. O consultor externo traz também análise crítica e objetiva – é melhor que seja desconhecido para ter uma atuação totalmente isenta e objetiva. Quando se inclui no Conselho alguém com análise crítica e que agrega uma visão nova para a empresa, aprende-se antes do que o concorrente."

Para receber o **Guia de Orientação para Conselho Fiscal**,
acesse o link abaixo e preencha o formulário
<http://www.ibgc.org.br/ibConteudo.asp?IDArea=20>

IBGC Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

Av. das Nações Unidas, 12.551 - 19º andar - cj. 1910 - World Trade Center - CEP 04578-903 - São Paulo-SP - tel.: (11) 3043 7008 - fax: (11) 3043 7005 email: ibgc@ibgc.org.br - CAPÍTULO PARANÁ: Av. Cândido de Abreu, 776 - sala 105 - Edifício Word Business - Centro Cívico - Curitiba-PR - tel.: (41) 3022 5035 - email: ibgcparana@ibgc.org.br - CAPÍTULO SUL - Av. Carlos Gomes, 328 - 4º andar - conj. 404 - Porto Alegre-RS - tel.: (51) 3328 2552 - email: ibgcsul@ibgc.org.br - CAPÍTULO RIO - email: ibgcrl@ibgc.org.br - site: www.ibgc.org.br CONSELHO: presidente - José Guimarães Monforte; vice-presidentes - Fernando Dantas Alves Filho e Mauro Rodrigues da Cunha; conselheiros - Francisco Gros, Gilberto Mifano, Isabella Saboya, João Laudo de Camargo, João Verner Juenemann, Paulo Conte Vasconcellos. COMITÊ EXECUTIVO: Paulo Conte Vasconcellos; Marcelo Pires; e Ricardo Veirano; Secretária geral - Heloisa Belotti Bedicks. Produção e coordenação da Newsletter: Intertexto - Textos Online (Cristina Ramalho-MTB 11250) - intertexto@uol.com.br - Projeto gráfico e diagramação: Confraria | Visuale Agência de Comunicação - visuale@visuale.com.br