

IBGCC

Nº 89
Edição Especial

em
foco



IBGCC

IBGCC

Encontro de Conselheiros
Dinâmica do Conselho de Administração
2017



IBGCC

Especial

ENCONTRO DE CONSELHEIROS

ÍNDICE

- 3 DISCURSO DE ABERTURA DO PRESIDENTE DO CONSELHO DO IBGC**
- 4 CAFÉ DA MANHÃ**
O PAPEL DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO NA SELEÇÃO DO CEO
- 6 ENTREVISTA**
DENYS MONTEIRO
CEO DA ZGR PARTNERS BRASIL
- 7 1º SESSÃO**
SELEÇÃO DE CONSELHEIROS: UMA QUESTÃO DE COMPETÊNCIAS
- 9 ENTREVISTA**
DAVID FEFFER
PRESIDENTE DA SUZANO HOLDING E PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA SUZANO PAPEL E CELULOSE
- 10 2º SESSÃO**
INDEPENDÊNCIA DE FATO: COMO GARANTIR UMA POSTURA INDEPENDENTE
- 11 ENTREVISTA**
ANA NOVAES
SÓCIA FUNDADORA DA OITIS CONSULTORIA ECONÔMICA E FINANCEIRA
- 12 3º SESSÃO**
INTERAÇÕES COMPLEXAS: COMO OCORREM AS DINÂMICAS DE COMPORTAMENTO DENTRO DE UM CONSELHO
- 14 ENTREVISTA**
SANDRA GUERRA
CONSELHEIRA DE ADMINISTRAÇÃO DA COPEL E VIX S.A. E SÓCIA DA BETTER GOVERNANCE
- 15 4º SESSÃO**
OS DESAFIOS DE EMPRESAS FAMILIARES
- 17 ENTREVISTA**
LUIZA HELENA TRAJANO
PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DO MAGAZINE LUIZA

CONSELHO

Presidente: Emilio Carazzai

Vice-presidentes: Ricardo Egydio Setubal e Isabella Saboya

Conselheiros: Alberto Emmanuel Whitaker, Doris Beatriz

França Wilhelm, Monika Hufenüssler Conrads, Richard

Blanchet, Robert Juenemann e Vicky Bloch

DIRETORIA

Alberto Messano, Henri Vahdat e Matheus Rossi

SUPERINTENDENTE GERAL

Heloisa Belotti Bedicks

SUPERINTENDENTE DE VOCALIZAÇÃO E INFLUÊNCIA

Valéria Café

PRODUÇÃO E COORDENAÇÃO DA NEWSLETTER

Jornalista responsável: Sandra Nagano (MTB 42425/SP)

Colaboração: Dado Carvalho

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Atelier de Criação

atelierdecriacao.com.br

FOTOS

Alexandre Machado

alefotografo.com.br

É vedada a reprodução de textos e imagens desta publicação sem autorização prévia, mediante consulta formal e citação de fonte.

IBGC

Av. das Nações Unidas, 12551

World Trade Center Tower - 21º andar

CEP 04578-903 - São Paulo/SP

tel.: 55 11 3185 4200

e-mail: ibgc@ibgc.org.br

www.ibgc.org.br

O IBGC atua em sete capítulos regionais: Ceará, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

Para informações sobre:

Eventos: eventosibgc@ibgc.org.br

Cursos: currosibgc@ibgc.org.br

Cursos para Conselheiros: cursoconselheiros@ibgc.org.br

ASSOCIADOS MANTENEDORES



Banco Volkswagen



DISCURSO DE ABERTURA DO PRESIDENTE DO CONSELHO DO IBGC

Emilio Carazzai

“Sejam todos bem-vindos. Em nome do Conselho do IBGC agradeço as suas prestigiosas presenças.

Parabenizo a Superintendente Geral, Heloisa Bedicks e a sua equipe, pela organização deste 5º Encontro de Conselheiros, que enfocará a Dinâmica do Conselho de Administração, e que seguramente será tão bem sucedido e exitoso quanto os anteriores.

O Encontro de Conselheiros do IBGC elege um tema por ano. Em anos anteriores, abordou: (i) Estratégia; (ii) Pessoas; (iii) Riscos; (iv) Liderança e Ética.

Este ano, o Encontro foca nos temas mais solicitados no evento do ano anterior, que se referem à liderança do Conselho de Administração, aos temas proprietários do Conselho, resumidos no título: Dinâmica do Conselho de Administração.

Trataremos de **diversidade** na seleção de conselheiros. Não só de gênero, mas cultural, de idade, e regional.

Consciência dos **vieses** na tomada de decisão.

Abordaremos o papel do Conselho para além do **“ticking boxes”**, da atitude meramente burocrática de marcar tabela – formalmente, sem atenção à essência.

Endereçaremos a questão da **independência** – que pode ser perdida no primeiro minuto do ingresso de um conselheiro independente; assim como, em contraste, pode ocorrer de um conselheiro interno ou externo vir a ser efetivamente independente.

Conselhos no mundo inteiro estão atentando para mais participação e mais **prestação de contas** (accountability), mais **transparência** diante da declarada extinção da privacidade.

Atentaremos para a necessidade de mais **pesquisa** e **acumulação de conhecimento** formal sobre a dinâmica de grupos aplicada aos colegiados, em geral, e aos Conselhos, em particular. Os Conselhos são formados de pessoas naturais, e as pessoas são idiossincráticas – sensíveis a valores, condutas, interesses, incentivos e influência decorrente de relacionamentos.

Em contraste com países de economia avançada, poucos pesquisadores brasileiros têm se dedicado a estudar como atuam os colegiados, mediante uma abordagem multidisciplinar, com aplicação da teoria da liderança, da neurociência, da economia e das finanças comportamentais.

O IBGC está interessado em construir conhecimento com o objetivo de promover



Emilio Carazzai, presidente do conselho de administração do IBGC

o aumento da eficiência e conseqüente relevância dos Conselhos de Administração no Brasil, e com isso gerar impacto e fortalecer a solidez da governança corporativa nas empresas brasileiras.

Vamos evocar alguns temas sobre os quais temos nos dedicado com especial atenção, ultimamente. Temos falado do:

- *Walk the talk*: aplicar na prática o conteúdo do discurso
- *Tone of the top*: observar a aderência do discurso da liderança aos valores declarados da empresa
- *Ticking the boxes*: evitar a conduta burocrática de apenas marcar tabela, sem atenção à essência dos valores

- O valor de ter valores: reputação tem valor econômico; reduz custo de capital e custo de transação
 - A empresa comercial é o veículo mais potente criado pela humanidade para a geração de renda, acumulação de riqueza e distribuição de bem-estar
 - A empresa comercial moderna tem responsabilidade social e como tal deve procurar gerar valor com equidade e harmonia entre todas as partes interessadas relevantes (stakeholders)
 - A empresa comercial moderna está condenada a ser mais transparente
- A regulação nivela o campo de jogo e protege a empresa; a questão não é a respeito de mais ou menos regulação, e sim de regulação inteligente
 - Mercados íntegros, adequadamente regulados são aspiracionais, por oferecerem menor custo de capital: as empresas que pretendem abrir capital não buscam mercados menos regulados, e sim os mercados com regras previsíveis e estáveis, com sistemas judiciais eficientes e respeitadores de contratos
- Estas e outras práticas – que vêm sendo preconizadas pelo IBGC há 21 anos –

têm se convalidado na vida real, na dura lide do mercado. Por efeito de comprovados desempenhos positivos, mas, também, e não poucas vezes, por efeito de lamentáveis sinistros empresariais.

A governança corporativa é uma disciplina complexa, dinâmica e evolutiva. E como tem a sua sede suprema nos conselhos de administração das empresas, será nesses colegiados que o seu desenvolvimento continuará se desdobrando, como temos observado nas últimas décadas. A governança mudou, está mudando e continuará mudando. E queremos todos que mude sempre para melhor.”

CAFÉ DA MANHÃ

O PAPEL DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO NA SELEÇÃO DO CEO

A sucessão da liderança de uma empresa não é assunto fácil. Requer planejamento e a noção de que, inevitavelmente, as decisões precisarão ser feitas por outras pessoas no futuro

Contratações desacertadas de CEOs podem trazer grandes perdas às organizações empresariais. Essa foi a premissa que permeou a apresentação realizada no café da manhã de abertura do Encontro de Conselheiros 2017, ocorrido em 8 de maio, em São Paulo.

Denys Monteiro, CEO da ZRG Partners Brasil, empresa voltada para a seleção de executivos, citou o exemplo de uma companhia que teve cerca de R\$

50 milhões em prejuízos por conta das políticas equivocadas de um CEO que não era adequado para aquela função. Ele cita que o Instituto Gallup traz um dado alarmante em uma pesquisa no qual se constata que 82% das tentativas de sucessão desses executivos acabam falhando.

A solução para isso, segundo Denys, está em uma boa seleção. “Nem sempre o que você vê é, de fato, o que a pessoa é”, explica. “Treinamentos

e ferramentas de entrevista são fundamentais para não ser levados pelas primeiras impressões”.

Afinal, muitas questões estão em jogo quando se fala na escolha de um CEO. Promover um profissional interno ou contratar de fora, por exemplo é uma das questões. “Nem sempre quem está na casa é quem está mais bem preparado. O plano de sucessão pode ser uma oportunidade de modificar a visão das pessoas”, diz Denys.



Para Denys, processo de sucessão precisa ser avaliado pelo próprio CEO

A ZRG criou um processo para levantar mais dados para sucessão, a fim de promover uma discussão mais estruturada sobre os candidatos: o Z Score, que leva em conta a estratégia da companhia, as competências necessárias para o posto, os competidores e os valores da empresa.

O resultado é uma planilha que dá um peso para cada questão avaliada e compara os candidatos por sua pontuação. “Com essa tabela, você tem comparabilidade entre os candidatos. Não significa que o que tem o maior número vai ser o escolhido, mas você já tem informações em mãos para tomar decisões melhores”, explica Denys.

A ferramenta também apresenta um gráfico com a remuneração do CEO

e compara com a realidade dos candidatos.

Denys comenta que o Z Score, além de facilitar o processo de seleção do CEO, resalta um momento crítico para boa parte das companhias, que é a sucessão do líder. Para ele, os conselhos não costumam ser preparados para o momento da sucessão. Ele cita uma pesquisa que aponta que dois terços das empresas públicas nos EUA não têm plano de sucessão. Parte disso, tem a ver com o sucesso do CEO – afinal, quem gostaria de pensar na substituição de alguém que está dando tão certo? Conforme explicação de Denys, um processo estruturado, porém, pode levar três anos. Desta forma, é preciso estar bem preparado, saber o que o mercado tem a oferecer e estabelecer um comparativo com os talentos internos da companhia.

Ele avalia que o próprio CEO deve ponderar a questão. “Costumo dizer que eu me demito todos os anos. É uma maneira de se desapegar do que você lida no dia a dia”, conta Denys. “Se eu estiver satisfeito com o que eu estou fazendo, se minha equipe está satisfeita com minha liderança, se acreditam no que estou fazendo, eu continuo.”

Para Denys, as pessoas se apegam ao seu título, seu cargo, seus assistentes, e acabam ficando personalistas. Com isso, podem acabar sendo tiradas do seu cargo por decisão de outras forças dentro da empresa. Ou seja, precisa ser uma decisão planejada, clara e conjunta. “Dinheiro é relativamente fácil de arranjar. Não é mais o principal desafio das empresas. Mas talento, não. É outra história.”

ENTREVISTA**DENYS MONTEIRO***CEO da ZGR Partners Brasil*

Além de CEO da ZGR Partners Brasil, também é responsável pela startup da empresa no Brasil, que é uma das companhias globais de busca e seleção de executivos que mais crescem mundialmente. Para implementar o plano estratégico, ele está reunindo um time experiente para atender as diversas indústrias e segmentos da economia.

Foi CEO da Fesa e board member da Asap e Fesa Advisory (consultoria em serviços de liderança, remuneração e assessment). É também membro do YPO/WPO, organização global que congrega presidentes de empresas e se dedica a melhorar a liderança das empresas

por meio da educação e troca de ideias. É graduado na Pontifícia Universidade Católica (PUC-RS) em psicologia e pós-graduado em administração e também cursou o programa Leading Professional Services Firms (LPSF) em Harvard.

Como surgiu a necessidade de se criar essa metodologia de sucessão de CEO?

A ZRG pratica essa metodologia desde 1999 e vem evoluindo esse trabalho. Os americanos são muito bons em métodos e processos e conseguiram transformar aquilo que era subjetivo em uma análise mais objetiva, a fim de trazer mais fatos para análise e discussão. Estamos fazendo uma experiência de seleção de CEO diferente daquilo que era oferecido no mercado, sobretudo no mercado brasileiro, que ainda precisava de uma evolução nesse sentido.

Como isso foi recebido no mercado?

O mercado recebeu muito bem. Um amigo CEO, por exemplo, me contou recentemente que apenas dois ou três charts fazem com que se possa entender o que está acontecendo em uma busca e entender os trade offs que você tem na contratação de um profissional. A maior parte dos CEOs tem um background

muito analítico, então eles se entusiasmam muito com esse método. Em 2016, fizemos 60 projetos para 40 clientes. Já estamos repetindo projetos para alguns clientes em função dessa receptividade da metodologia no mercado brasileiro.

A troca de CEO não é algo que uma empresa faça com tanta frequência. Em quanto tempo uma companhia sente essa necessidade?

A vida média de um CEO em uma empresa vai de três a sete anos. Afora esse tempo, a metodologia também funciona para o chamado C level: CFO, o diretor comercial, industrial, de marketing ou de logística, que são posições que trocam de maneira mais frequente na organização, seja porque as pessoas saem da empresa, seja porque são promovidas ou transferidas.

O que está em jogo quando falamos na sucessão?

Eu diria que o sucesso da companhia, tão simples quanto isso. Uma sucessão malfeita pode causar muitos prejuízos. Uma sucessão equivocada custou quase R\$ 50 milhões a uma companhia brasileira que não é de tão grande porte. Isso pode custar não só dinheiro como o sucesso e até a extinção dessa empresa.

SESSÃO 1

SELEÇÃO DE CONSELHEIROS: UMA QUESTÃO DE COMPETÊNCIAS

Capacidade técnica, boa vivência e alinhamento aos valores da empresa são fundamentais. Mas como saber a hora de renovar o quadro de conselheiros?



Henrique Luz: “Não adianta ter formação se não tem inteligência emocional”

Os conselhos devem apresentar em sua composição diversidade de perfis e complementaridade de competências e experiências. É papel dos conselheiros ampliar seus conhecimentos e aprimorar seu comportamento. As habilidades técnicas sempre foram consideradas essenciais na seleção de membros dos *boards*. Entretanto, os chamados “*soft skills*”, que são menos evidentes no processo de seleção, têm se mostrado cada vez mais relevantes.

Para debater o tema da primeira sessão do Encontro, Henrique Luz, sócio e membro do comitê executivo da PwC Brasil, conduziu uma conversa com David Feffer, presidente da Suzano Holding e presi-

dente do conselho de administração da Suzano Papel e Celulose, e Marcos Macêdo, diretor executivo da Spencer Stuart Brazil.

Henrique ponderou que, muitas vezes, as seleções de conselheiros ocorrem por indicação do acionista controlador, sem um método profissional. “Mas queremos investigar como se dá o teste de valores e cultura, quais são os atributos e competências. Não adianta ter formação se não tem inteligência emocional. Tudo vai por água abaixo”, comentou.

Uma pesquisa nos EUA mostrou que um terço das nomeações de conselheiros veio de indicações de agen-

tes externos, enquanto dois terços foram a partir de convites de acionistas e dos próprios conselheiros. “O processo hoje favorece o relacionamento e não a profundidade do entendimento do que é necessário”, afirmou Marcos.

Para ele, três pilares devem ser considerados: a composição do grupo, no sentido de entender a diversidade que forma a mesa do conselho, levando em conta gênero, cultura, experiência de vida e personalidade, competências e habilidades. Ele também ressaltou a importância da avaliação, tanto feita pelos demais membros como pelo presidente do conselho, e do *feedback*.

“A renovação do conselho se tornará cada vez mais crítica para garantir que os conselhos estejam alinhados à sociedade”, diz Marcos Macêdo

Tal mecanismo é de grande ajuda, uma vez que o “prazo de validade” do conselho é cada vez menor. “Com o aumento da complexidade que cerca a empresa, com instabilidade política e econômica, transformações digitais e a influência de eventos globais, o ambiente onde estamos inseridos é complexo e instável”, avaliou Marcos. Para ele, tal cenário exige uma renovação constante dentro do colegiado.

“A renovação do conselho se tornará cada vez mais crítica para garantir que os conselhos estejam alinhados à sociedade”, prevê Marcos.

Tendo em mente a necessidade de se renovar o colegiado constantemente, estruturar uma metodologia para a seleção dos futuros integrantes passa a ser fundamental. Para Marcos, deve-se observar cinco pontos: pensamento estratégico, orientação para resultado, independência intelectual, colaboração e eficiência, além da disponibilidade para engajamento.

O alinhamento entre a cultura do indivíduo com a do conselho também pode ser considerado. “Um conselheiro mais intuitivo e questionador em um conselho mais pragmático pode causar um choque”, diz Marcos. Tal embate, porém, pode ser proveitoso, se for bem conduzido. “O presidente do conselho pode orquestrar essa diferença de pontos de vista para tirar um maior proveito”.

Para David Feffer, não existe regra para o tempo de renovação de um conselho. “Leva um tempo para um executivo conhecer a empresa, saber que alavancas movem cada peça. Ele leva um tempo para ser bastante produtivo”.

A hora da renovação, porém, sempre chega. E o momento, para David, é quando o conselheiro para de questionar e diminui sua performance. “Você pode trazer alguém que tenha atributos semelhantes ou pode aproveitar a situação para estabelecer essa mudança desejada”.

A presença de um grupo diverso e qualificado, porém, não significa o saneamento dos problemas de uma companhia. “A governança é necessária, mas não suficiente. Senão, não estaríamos vendo todos esses escândalos no Brasil. A prática do dia a dia é tão ou mais importante”, avaliou.

LIDERANÇA

Para David, um bom grupo é como um prato saboroso: “Tem que harmonizar os ingredientes. Não adianta ter uma trufa maravilhosa e destoar do sabor do restante, ou um conselheiro que é estrela e não se encaixa com os demais. É importante que sejam diversos, e o presidente [do conselho] tem um papel difícil de ser como um maestro”.

Marcos defendeu que os atributos centrais do *chairman* devem ser os mesmos que os dos demais colegas. “Olhamos, porém, com mais atenção para o alinhamento com o perfil da empresa”, avaliou. “Finalmente, é ele quem ajuda a manter a cultura do conselho no processo de tomada de decisão. Precisa ter capacidade de ouvir e de ser diplomático no processo de construção do posicionamento de conselho”. Além disso, precisa manter o hábito de dar *feedback*. “O grupo pode não concordar com tudo, mas precisa ser funcional”, concluiu.

ENTREVISTA

DAVID FEFFER

Presidente da Suzano Holding e presidente do conselho de administração da Suzano Papel e Celulose



Columbia University, IMD, The Aspen Institute, Singularity University e Stanford University.

Durante o debate, o Sr. falou sobre a importância da diversidade em um conselho, mas se posicionou contra o que seria a cota. Ultimamente, vem-se notando uma diversidade maior nos conselhos. Fale um pouco sobre a importância disso.

A cota não vai funcionar, porque nada que é imposto funciona. A diversidade funciona. Um exemplo: para se fazer uma comida saborosa, você precisa ter diversos ingredientes, com diversos sabores; e eles, bem misturados, fazem um prato supergostoso. Eu acredito nisso: a diversidade é o que vai fazer o conselho ser superprodutivo, e estou vendo o momento de diversidade em todos os órgãos que eu frequento.

A Suzano tem o histórico familiar, e existem alguns desafios nesse sentido. Você diria que existe a tendência dessas empresas com histórico familiar se abrirem um pouco mais e adquirirem processos mais profissionalizados?

Acho que as empresas estão se abrindo, sim. A Suzano fez isso há 16 anos, e muitas empresas estão fazendo o mesmo, até por uma questão de sobrevivência. Se não fizer, morre.

Abriu o capital foi uma mudança de paradigma para a Suzano?

Fizemos isso em partes. Começamos em 1980 e finalizamos em 2001. A atitude, o exemplo, a forma de gestão e a governança corporativa são a nossa bíblia.

No caso da Suzano, ainda há membros da família no conselho. Como isso é visto? Algum assunto entre os outros conselheiros é tratado como tabu?

No nosso caso, felizmente, não. A gente tem só três membros da família entre nove conselheiros. Temos sorte, porque os de fora batem nos três de dentro também (risos). E os três de dentro falam o que pensam, trazem a cultura os valores da companhia, enquanto os de fora também ajudam. É um time, funciona bem.

Você comentou sobre a necessidade de abertura por uma questão de sobrevivência. Existe a estigma de que uma empresa familiar é menos profissional?

Boa pergunta. Não tenho estatística para dizer, mas tenho a impressão de que o estigma existe, mas está mudando. As pessoas sentem a necessidade de ter um conselho bem profissional mesmo com familiares. É necessário ter uma atitude profissional.

Membro da terceira geração de acionistas do Grupo Suzano, uma das mais tradicionais organizações empresariais privadas do Brasil, que abrange expressiva participação na indústria de papel e celulose, atividades nos setores de corretagem de seguros e resseguros, gerenciamento de riscos, desenvolvimento imobiliário, softwares e produtos e serviços para os meios digitais.

Ele atua também como membro do Conselho Consultivo Internacional da LafargeHolcim e do Conselho Consultivo da Indústria Brasileira de Árvores (IBÁ).

É formado em administração de empresas, com cursos de especialização na Harvard Business School,

SESSÃO 2

INDEPENDÊNCIA DE FATO: COMO GARANTIR UMA POSTURA INDEPENDENTE

Melhorar a transparência, adicionar diferentes pontos de vista às deliberações e até agir como um representante de órgãos reguladores foram alguns dos pontos atribuídos à atuação de um conselheiro independente

A atuação do conselheiro independente foi tema da segunda sessão do Encontro, cujo mote foram as discussões acerca da “independência de fato”. Muito além do “ticking boxes” que poderiam definir o perfil desse profissional, os palestrantes citaram alguns aspectos de vieses comportamentais e situações com as quais esses conselheiros podem se deparar ao longo de sua atuação.

Ana Novaes, sócia fundadora da Oitis Consultoria Econômica e Financeira, e Israel Vainboim, membro do conselho de administração de diversas empresas e entidades filantrópicas, debateram o assunto sob a moderação de Isabella Saboya, conselheira de administração da Par Corretora e do IBGC, e conselheira fiscal da Mills.

Israel explica que o Novo Mercado tem algumas definições acerca da figura do conselheiro independente, no que refere a relações de emprego, familiares e existência de negócios. “Seguir as normas é importante, mas alguns pontos são subjetivos”, comenta. Por exemplo: qual é a relação entre o conselheiro e o controlador. “Quem vai julgar minha relação com o controlador? Isso é perigoso. Conhecer o controlador é importante. Ele fica mais à vontade para trazer o conselheiro se o conhecer. Embora referências acadêmicas



Israel: “Seguir regras é importante, mas alguns pontos são subjetivos”

e de mercado também sejam importantes”, avalia.

Para Ana, o conceito de conselheiro independente é abstrato. “Você só vai ser independente na prática. É possível ser no conceito, mas não agir dessa forma no dia a dia. Independência se vê no dia a dia, na forma como você se comporta”, diz

IDEIAS EM DEBATE

De forma geral, o mercado reconhece a importância de conselheiros independentes, no sentido de enriquecer a tomada de decisões, uma vez que diferentes pontos de vista são colocados em discussão na hora de avaliar um tema.

“O mais importante é a capacidade de dialogar com o controlador, sendo capaz de entrar em discussão com ele, e não apenas concordar. Quando você representa o controlador, isso até pode acontecer no dia a dia. Mas sendo independente, tem que fazer isso na reunião”, afirma Israel. “O conselheiro independente pode lutar contra o status quo da empresa. Pode olhar de fora e fazer apontamentos muito valiosos para a companhia”.

Para Ana, um conselheiro independente chega a atuar como um substituto de um órgão regulador. “Ele olha para que a governança da companhia seja muito boa. Há quem diga até que ele precisa agir como um consultor”, avalia.

ENTREVISTA

ANA NOVAES

Sócia fundadora da Oitis Consultoria Econômica e Financeira



Doutora em economia pela Universidade da Califórnia, Berkeley, e advogada formada pela Pontifícia Universidade Católica (PUC-RJ). Atualmente, é membro do Conselho de Administração do Fundo Garantidor de Crédito e do Conselho de Administração da CCR. Entre 2012 e 2014, foi diretora da CVM, tendo sido anteriormente membro independente dos Conselhos de Administração da CCR, CPFL Energia, Metalfrio e Datasul. É sócia fundadora da Oitis Consultoria Econômica e Financeira Ltda., para avaliação de empresas e serviços de aconselhamento na área de governança corporativa. Também coordena o Comitê de Auditoria da CCR e é membro do Advocacy Board do CFA Brasil.

O que deve pautar a postura de um conselheiro independente?

Contribuir, conhecer o negócio da empresa e aprender. A habilidade humana também é importante para criar um clima não de confronto, mas de contribuição. O conselheiro independente é como se fosse um regulador externo: ele ajuda a companhia a ter uma boa governança toda vez que encontra situações nas quais há conflito, seja com a administração, seja com outros acionistas, transações com partes relacionadas, remuneração dos executivos etc. Em tudo isso, existe um papel de compliance.

No caso de uma empresa estatal, essa postura independente é ainda mais importante, não?

O que aconteceu na Petrobras é exemplar. Os conselheiros independentes que estavam lá quando aconteceu o “petrolão” foram muito importantes. Fazer reclamações e apontar nas atas o que estava acontecendo é fundamental. Porém, o que aconteceu na Petrobras não é o normal das companhias; você não trabalha em uma empresa pensando que ela é vítima de um assalto praticado por quem deveria defendê-la. Acho muito importante o movimento que está acontecendo agora no BNDES, a própria Petrobras e na Eletrobras, por exemplo, que busca ter um banco de conselheiros com determinadas qualificações pré-selecionados e sem ligação com o setor público ou com

movimento sindical. Isso vai melhorar a credibilidade das companhias brasileiras e evitar o que aconteceu com a Petrobras.

O conselheiro independente pode, eventualmente, se ver em desvantagem diante de outros conselheiros que representam algum grupo, como acionistas ou controlador?

Se ele não está sendo ouvido, se ele não concorda com algo, se ele vê uma coisa errada na companhia, não tem jeito: tem que tomar uma atitude e registrar em ata. Mas se não está sendo ouvido, é uma pena: ou os outros acham que ele não está contribuindo, ou ele está contribuindo e está incomodando, o que seria muito triste. Eu tenho a felicidade de não ter tido essa experiência.

Recrutar um conselheiro independente é uma dificuldade?

Não é fácil achar bons conselheiros independentes, engajados, competentes. Não está sobrando por aí. Tem gente preparada, mas precisa ver que papel vão desempenhar. Temos que tomar cuidado com alguns acionistas que são mais ativistas e não têm visão de longo prazo, quem vão representar, que benefícios ou prejuízos podem trazer para uma companhia.

SESSÃO 3

INTERAÇÕES COMPLEXAS: COMO OCORREM AS DINÂMICAS DE COMPORTAMENTO DENTRO DE UM CONSELHO

A descentralização da narrativa de uma empresa e os vieses cognitivos estiveram em pauta nessa sessão, que tratou do relacionamento entre os conselheiros



Paulo Nassar: “No século 19, o horizonte de informações era de 160 quilômetros, até onde era possível enxergar. Hoje, ele é global, instantâneo”

Em um ambiente em que o conhecimento técnico é pré-requisito para atuação, o comportamento individual e a capacidade de decidir em colegiado são o diferencial que os conselhos precisam buscar para se tornar mais efetivos e contribuir com a evolução das práticas de governança corporativa da organização. Falha na capacidade de comunicação, dinâmicas ineficientes do grupo e outras armadilhas comportamentais, como vieses cognitivos, podem afetar o desempenho do colegiado

Essas foram algumas das constatações da terceira sessão do Encontro de Conselheiros, com a participação de Sandra Guerra, conselheira de

administração da Copel e Vix S.A. e sócia da Better Governance, e Paulo Nassar, professor da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Ao estilo das palestras do TED Talks, cada um fez uma breve apresentação de conteúdo antes de responder perguntas da plateia.

FLUXOS DE COMUNICAÇÃO

Paulo focou na comunicação, um fator que sempre foi visto como algo tático nas organizações e que hoje tomou proporções antes inimagináveis. “No século 19, o horizonte de informações era de 160 quilômetros, até onde era possível enxergar. Hoje,

ele é global, instantâneo”, comenta. Tal horizonte global traz infinitas possibilidades, sobretudo quando se imagina que uma empresa está inserida em um ambiente com diferentes públicos: clientes, acionistas, colaboradores, concorrentes, conselho, órgãos reguladores, imprensa... E esses públicos, na atual configuração, ganham poder de produzir conteúdo sobre as organizações.

“Anteriormente, as empresas eram as únicas produtoras de conteúdo sobre si mesmas”, explica Paulo. “Hoje, existe uma guerra de narrativas. Aquilo que as empresas contam será confrontado por outras narrativas, que não seguem a mesma hierarquia”.

Esse é um dado importante para se compreender que o poder dos diferentes públicos precisa ser analisado. “Precisamos entender que, nesse ambiente de conselho, temos que banir o analfabetismo em comunicação e relacionamentos”.

Dentro dessa nova realidade, segundo Paulo, saber comunicar é questão de existência: um comunicador ruim é um executivo ruim. Uma empresa que não sabe se comunicar é uma empresa ruim.

Como um conselho de administração é um espaço de deliberação sobre temas muitas vezes delicados, atentar-se sobre como as agendas são produzidas antes de chegarem à etapa de discussão é fundamental.

Existe, por exemplo, a questão dos rituais do grupo – qualquer grupo está sujeito a isso. Os laços sociais estabelecidos podem impedir que uma discussão franca seja levada a cabo no conselho, evitando controvérsias que poderiam ser benéficas para a deliberação. “Os rituais vão tirando as diferenças e, muitas vezes, chegam a consensos perigosos”, alerta Paulo.

Ele analisa que os conselhos precisam trabalhar para legitimar suas narrativas em três pilares: legalidade, legitimidade e competência. Quando as atividades não estão apoiadas nessas questões, perde-se o que Paulo chama de “licença social” para se trabalhar. “É o caso das empreiteiras, boa parte delas envolvidas em casos de corrupção”, exemplifica.

VIESES COGNITIVOS

Os aspectos comportamentais dentro dos conselhos de administração nem sempre foram reconhecidos como

relevante dentro desses colegiados. Isso porque o grande protagonismo nas decisões das empresas sempre foi calcado na racionalidade econômica. A racionalidade humana, porém, é limitada, e uma parte disso é por conta das emoções, enquanto a outra se deve a processos cognitivos.

Para clarificar essa questão, Sandra Guerra explicou que em todas as pessoas existem dois sistemas cognitivos. O primeiro é rápido e intuitivo, não requer atenção. Já o segundo sistema é racional, requer mais atenção e cálculos. Ou seja: raciocínio constante. “Nosso estoque de atenção, porém, é limitado”, alerta Sandra. “[Uma vez que se aprende] Dirigir você faz sem pensar. Se eu te pedir para virar à esquerda em uma via de mão dupla e, ao mesmo tempo, fazer uma conta, você não conseguirá fazer os dois simultaneamente. Terá que decidir qual.”

Em uma sala de conselho, essa limitação é muito importante: ela oferece um campo fértil para os vieses, ou, de uma forma extremamente simplificada, os “atalhos mentais”. Há quem diga que existem 37 vieses, como o de confiança (se eu domino determinada situação, tenho excesso de confiança naquilo), o de estatística e o de memória.

“Sentados em colegiados”, explica Sandra, “estamos sujeitos aos vieses de grupo”. Ela cita como exemplo o “efeito manada”, no qual os membros seguiriam o ponto de vista de um par considerado mais poderoso ou eloquente, sem ponderar outras possibilidades.

“O conselheiro tem seus vieses individuais e está vulnerável aos vieses de grupo. Isso pode resultar nas

“Precisamos entender que, nesse ambiente de conselho, temos que banir o analfabetismo em comunicação e relacionamentos.”

chamadas patologias nas salas de conselhos”, alerta Sandra. A lista de possíveis problemas é longa: conformidade excessiva, conflito negativo, coalizão disfuncional, rotinas habituais, informação compartilhada, ignorância pluralista, oportunismo social, polarização etc. “Por muito tempo, todas essas questões comportamentais foram um grande elefante na sala. O que propusemos agora é que a gente desvende o elefante na sala. Esse é o primeiro passo para mitigar os vieses que atrapalham a tomada de decisão nos conselhos.”

CONFRONTO SAUDÁVEL

A sessão também contou com a participação de Mannie Sher e Leslie Brissett, da The Tavistock Institute, em um depoimento em vídeo. A Tavistock é uma instituição britânica dedicada aos estudos e pesquisas em comportamento de grupo e comportamento organizacional.

Para eles, um bom presidente de conselho deve abrir espaço para a discordância. Não se trata de tentar destruir o modus operandi de uma companhia, mas de tornar as interações mais proveitosas. Afinal, muitas vezes os conselheiros se sentem impedidos de se posicionar por conta da possibilidade de criar conflito.

ENTREVISTA**SANDRA GUERRA**

Conselheira de administração da Copel e Vix S.A. e sócia da Better Governance



Sandra tem atuado como conselheira e presidente de conselhos de administração em empresas listadas ou fechadas desde 2005. Com seus 21 anos de vivência em governança corporativa, participou da introdução do conceito de sua aplicação no Brasil ao integrar o grupo de fundadores do IBGC, do qual foi a presidente do conselho por quatro anos. Foi duas vezes conselheira da International Corporate Governance Network (ICGN).

Desde o mestrado em administração de empresas pela FEA-USP, seu foco de pesquisa tem sido o conselho de administração. Certificada como conselheira de administração pelo IBGC e como mediadora pelo CEDR-Centre for Effective Dispute Resolution (Reino Unido), é sócia-diretora da Better Governance, consultoria em governança corporativa com foco em conselhos. Sandra é autora do livro “A caixa-preta da governança: o conselho

de administração revelado por quem vive dentro dele”, que foi lançado em maio deste ano.

Você falou sobre os vieses, muito voltado para os conselhos, mas é uma questão importante em qualquer relacionamento profissional, não?

Qualquer indivíduo é sujeito a vieses. E qualquer grupo dentro de uma organização é sujeito a vieses de grupo, seja ele um time de gestão, um time de chão de fábrica ou um conselho de administração no topo da organização. Todos esses grupos são vulneráveis a vieses, tanto no processo de tomada de decisão quanto em outras atividades, como a supervisão da gestão e a definição do direcionamento da companhia.

No caso dos conselhos, como se trata de outro nível de tomada de decisão e responsabilidade, com algumas variáveis em jogo, isso é ainda mais importante de ser analisado, não?

Sim, porque a tomada de decisão sempre envolve incerteza. Você nunca terá todos os elementos exaustivamente trazidos para o seu processo de decisão. Isso demandaria um tempo que você não terá, porque a decisão também tem limitação de tempo. Esse nível de incerteza cresce na medida em que você toma decisões do direcionamento de uma organização com impacto gigantesco sobre o futuro, em geral decisões que terão impacto através dos anos, tendo poucas informações – e, muitas vezes, questionando a intenção que motivou essas informações. O nível de poder em que atua um conselho

dá uma nova dimensão a essa tomada de decisão, na qual os vieses individuais e de grupo podem ser ainda mais exacerbados e têm um papel ainda mais relevante.

A questão dos vieses muitas vezes é subconsciente, sem a pessoa perceber. Mas eventualmente existem os interesses individuais, as agendas ocultas. Como isso interfere nessa dinâmica do grupo?

Os vieses em geral não são percebidos: eles representam pontos cegos no processo de decisão. São uma ameaça ainda maior. A partir do momento em que eu admito que eu posso ter esse ponto cego, eu tomo cuidado com ele. Quando estou numa determinada situação e eu sei que os pontos cegos podem acontecer, faço uma manobra. Você deve redobrar sua atenção e usar um conjunto de mecanismos que nos previnam de cair nesses pontos cegos. Mas como somos cegos sobre nossos pontos cegos, a coisa fica mais complicada. O primeiro passo para mitigar a questão dos vieses é justamente tomarmos consciência deles.

Você entra em outro ponto que é a questão do conflito de interesses. É natural que você tenha no grupo interesses diversos ou pontos de vista com motivações diversas e em determinadas situações. O conflito de interesse é contínuo na nossa atividade cotidiana das empresas. O cuidado é como tratar isso de forma que os conflitos não se exacerbem e que o conflito de interesses seja mitigado com um conceito de independência e de objetividade no tratamento dessas questões.

Divergências podem enriquecer a discussão sobre algum tema, e isso é interessante que aconteça num conselho. Mas eventualmente algum profissional pode querer evitar esse tipo de confronto com um certo medo de conflito. Existe muito isso?

A cultura brasileira e latino-americana é muito refratária ao conflito; ela o vê sempre como elemento negativo. Mas o

conflito não é necessariamente negativo, desde que ele não atinja um ápice. O contraditório é absolutamente relevante para se tomar uma decisão robusta – ou seja, uma decisão que apanhou: houve argumentos favoráveis a ela, contrários a ela, uma terceira opinião, que trouxe uma visão totalmente diferente. O que é preciso é que esse processo de discussão, onde o contraditório acontece,

ocorra num ambiente sereno, liderado por alguém que vai cuidar para que isso não se transforme num conflito irreparável, e que ao longo do tempo você vá criando uma cultura na organização em isso não é feio. No Brasil, é considerado inadequado quando você questiona excessivamente alguma coisa, principalmente se a posição vem da pessoa mais poderosa da sala.

SESSÃO 4

OS DESAFIOS DE EMPRESAS FAMILIARES

Os convidados debateram sobre como transmitir para as próximas gerações o legado dos fundadores da empresa, um cenário que envolve desde desafios de ordem técnica a desavenças entre parentes

Como as empresas familiares se distinguem no processo decisório? Três empresas que contam com o conselho de administração como órgão estratégico compartilharam suas experiências sobre qual caminho traçaram e os desafios que ainda persistem, em uma conversa com a presença de Dan Ioschpe, presidente do conselho da Ioschpe-Maxion; Eliane Garcia Melgaço, conselheira de administração da Algar Telecom; e Luiza Helena Trajano, presidente do conselho de administração do Magazine Luiza. A sessão contou com a moderação de José Paschoal Rossetti, professor e pesquisador da Fundação Dom Cabral.

A gestão familiar de empresas é uma questão delicada: poucas empresas sobrevivem às gerações seguintes. Os motivos para tanto incluem brigas, desencontros e decisões equivocadas de toda ordem. O mercado, porém,

está repleto delas. Estima-se que entre 70% e 90% do PIB mundial é gerado por negócios comandados por fundadores ou descendentes (o que pode incluir grandes conglomerados ou mesmo pequenos negócios, como lanchonetes de bairro).

O estigma negativo vem mudando. Pesquisas vêm mostrando que os resultados de empresas familiares costumam ser melhores do que os de empresas com o controle diluído. Um dos motivos é que esse tipo de companhia se mantém mais fiel aos princípios dos fundadores. É o que Luiza Helena busca sempre no Magazine Luiza. “Minha tia [Luiza Trajano Donato, a fundadora] fazia as coisas com o objetivo de que a empresa durasse cem anos”, relembra.

Uma das maiores dificuldades costuma ser as desavenças entre os parentes. Eliane comenta que a Algar

instituiu o conselho da família, um fórum para discutir assuntos familiares e, com isso, impedir que assuntos polêmicos entre pais e filhos (ou primos, tios etc.) respingassem na gestão dos negócios. “Se não há um fórum adequado para isso, o familiar eventualmente vai falar o que ele fala em um momento inadequado”, aponta Eliane.

VISÃO DE FORA

De forma geral, a tendência observada é que as companhias busquem uma boa governança, com a criação de conselhos de administração e, até mesmo, a participação de profissionais do mercado em cargos de liderança, como diretoria e presidência – mesmo que algum herdeiro venha a ocupar um desses postos no futuro.

Foi o que aconteceu no Magazine Luiza. A transição da presidência de



Luiza Helena para seu filho, Frederico Trajano, levou cerca de oito anos. Começou quando Luiza contratou outro executivo, Marcelo Silva, para sucedê-la na presidência e fazer a ponte entre uma empresa centralizada em sua figura e a configuração atual (embora Luiza ainda esteja intrinsecamente ligada à imagem da companhia).

Frederico foi sendo preparado para a sucessão e conquistou legitimidade frente aos funcionários a partir de iniciativas bem sucedidas, como a implantação de um departamento de vendas pela internet.

Abrir a administração da empresa para profissionais do mercado também se mostrou benéfico para a Algar. “Tomamos diversas medidas para melhorar a governança, que é uma coisa que nunca está pronta. Você sempre precisa dar mais um passo nela. A família quer que a empresa continue, então buscamos parceiros que podiam agregar.”

VONTADE DE PARTICIPAR

O ideal, apontam os debatedores, é que a sucessão não seja compulsória – sob o risco de, com a falta de vontade, os novos gestores acabarem com o legado dos fundadores. “O mais importante de tudo é a família querer ser empreendedora e ter o espírito de continuar. Quando a família não quer, pode ter governança, conselho, acordo de acionistas, não vai adiantar nada”, aponta Luiza. Ela conta por experiência própria: parte da expansão do Magazine Luiza se deu por meio de aquisições de outras lojas varejistas familiares que não deram certo.

Dan comenta que, ao notar que a lochpe-Maxion (na época, apenas lochpe) precisava mudar a direção para superar uma série de dificuldades, os gestores estabeleceram que, a partir dali, só poderia ocupar o barco quem estivesse realmente interessado nos negócios. “Chegamos ao momento em que

os acionistas começaram a questionar a ideia de empresa familiar. Uma das ações foi virar de cabeça para baixo o acordo de acionistas. O que era obrigatório ficou livre: ninguém mais participa do agrupamento a não ser que queira. Essa dinâmica foi essencial para resolver parte dos problemas”, relata.

Outra mudança de rumo foi a internacionalização. Como não havia quadro familiar para um desafio geográfico tão grande, a solução foi se juntar a um grupo estrangeiro, a Maxion. Hoje, apenas 20% das atividades se concentram no Brasil.

Já Eliane explica que a Algar tem um fundo exclusivo para o desenvolvimento dos herdeiros, o que inclui graduação em instituições de renome e especialização no exterior. Os jovens também podem participar como ouvintes de reuniões importantes. Não existe, porém, a imposição para que ingressem nos negócios. “Queremos que o acionista seja feliz, não só na empresa mas na vida dele. Então, a participação nos negócios não é obrigatória”, diz.

ENTREVISTA

LUIZA HELENA TRAJANO

Presidente do conselho de administração do Magazine Luiza



A senhora comentou que seu filho fez coaching antes de assumir as atividades da empresa. Você acredita que a falta de treinamento nas empresas familiares ou a obrigação de assumir os negócios em algum momento costuma ser um problema nesse tipo de organização?

Eu acho que tudo o que é obrigação não é legal. A pessoa tem que querer. Eu falo que empresa familiar só dá certo quando a família quer que a empresa continue. Meu filho não foi obrigado a assumir o Magazine Luiza. O importante é se preparar no meio dos outros acionistas. Emocionalmente, também tem que estar preparado para isso.

Sua família era pequena. A senhora acha que isso minimizou a existência de conflito?

Acho que melhora. Antigamente, eu achava ruim de ser sozinha [a fundadora do Magazine Luiza não tinha outros sobrinhos]. Minha família, desde que eu sou pequena, aprendeu a respeitar a instituição, o que ajuda muito. Tem família grande que dá certo, mas é muito mais conflitante: você tem que trabalhar melhor os egos e tudo mais.

A senhora acha que existe uma tendência de que o comando de empresas familiares fique mais aberto para profissionais de fora?

Há pouco tempo, achava-se que empresa de família não dava certo. Hoje, empresa de família está sendo muito bem vista no mundo inteiro. Mas não importa se é da família ou não: tem que ser gente competente

e profissional para a função. Se tem alguém da família que é competente e preparado para isso, tudo bem. Se não tem, a família tem que dirigir um conselho e escolher um profissional. O Magazine Luiza teve recentemente um profissional no comando antes de ter um da família, e foi ótimo – e só não teve outro porque o próprio conselho escolheu alguém da família, porque ele estava capacitado. A família precisa entender que precisa ter governança e profissionalismo, mesmo numa empresa familiar.

“Eu acho que tudo o que é obrigação não é legal. A pessoa tem que querer. Eu falo que empresa familiar só dá certo quando a família quer que a empresa continue.”

É responsável pelo desenvolvimento do grupo. Quando assumiu a superintendência da empresa, foi responsável pelo salto de inovação e crescimento que a colocou entre as maiores varejistas do Brasil. Colocar as pessoas em primeiro lugar, atitudes empreendedoras, inovação e criatividade são alguns dos conceitos que Luiza sempre adotou e incentivou que sua equipe adotasse. Entre os retornos destas crenças e práticas, está a presença do Magazine Luiza no ranking das “Melhores empresas para se trabalhar” há 19 anos consecutivos.

Em sua trajetória, Luiza vem recebendo centenas de reconhecimentos e premiações como empreendedora, empresária, mulher e líder. É formada em direito e administração de empresas.

IBGC
Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

www.ibgc.org.br