



Governança corporativa em empresas familiares

2002

White Paper

Governança corporativa em empresas familiares

POR

Wanderlei Passarella

Originalmente em 2002

Governança corporativa em empresas familiares

1

O que é

“Governança Corporativa é o sistema que assegura aos sócios proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá através do Conselho de Administração, a Auditoria Independente e, em alguns casos, o Conselho Fiscal e o Conselho de Família.

No passado recente, nas empresas privadas e familiares, os acionistas eram gestores, confundindo em sua pessoa propriedade e gestão. Com a profissionalização, a privatização, a globalização e o afastamento das famílias, a Governança Corporativa colocou o Conselho entre a Propriedade e a Gestão”.

João Bosco Lodi

“Governança Corporativa é o sistema pelo qual as companhias são dirigidas e controladas. Ela coloca os conselheiros no centro de qualquer discussão sobre GC”.

The Cadbury Report

Motivações para a implementação da GC

Em 1992, na Inglaterra, foi elaborado o primeiro código de melhores práticas de GC (The Cadbury Report) para coibir a corrupção na alta cúpula das grandes corporações. Nos EUA, em 1994, as melhores práticas foram desenvolvidas no sentido de regular o salário dos CEOs e diretores que legislavam em causa própria e retiravam grandes somas das empresas, mesmo com prejuízo das mesmas (NACD Report). No Brasil, a motivação foi no sentido de melhorar os direitos dos minoritários que se começou a discutir a GC, a partir de 1998.

Os casos de sucesso começaram a mostrar as grandes vantagens de se adotar um sistema de GC e, atualmente, milhares de empresas no Brasil e no mundo, abertas ou fechadas, começam a adotá-lo como forma de aperfeiçoar a gestão.

Os Pilares da Governança Corporativa

Os quatro pilares indispensáveis para a GC são: os acionistas, o conselho de administração, a auditoria independente e a diretoria executiva. A grande mudança ao adotar a GC é que começa a existir um equilíbrio de poderes na empresa, e as decisões principais, aquelas com maior risco estratégico e maior importância para resultados futuros passam a ser mais abertas, democráticas e profissionais. Portanto, com maior chance de acerto.

Vantagens para a Empresa Familiar

As duas principais áreas onde percebe-se as vantagens para a adoção de um sistema de GC nas empresas familiares são nos resultados e na segurança, permitindo a profissionalização da empresa com tranquilidade para os acionistas, preparando a empresa para o crescimento futuro num mercado global muito mais exigente, para a abertura do capital, associações, fusões, aquisições ou mesmo para a venda em condições vantajosas.



Resultados:

- ▶ Valorização da empresa
- ▶ Melhores decisões
- ▶ Apoio de profissionais experientes
- ▶ Imagem no mercado financeiro



Segurança:

- ▶ Família apoiada para que a lisura fique ao máximo garantida
- ▶ Continuidade do negócio sendo planejada
- ▶ Família acompanha resultados e evolução do seu patrimônio de forma transparente.

2

Formação de conselho

O Conselho passa a ser uma das peças mais importantes na Governança e a sua formação deve respeitar alguns princípios básicos.

Número de Participantes

Nas grandes empresas recomenda-se um mínimo de 7 e um máximo de 9 membros, sempre em número ímpar.

Nas médias empresas, esse número pode ser reduzido para 5 membros, sendo no mínimo 2 outsiders, ou conselheiros externos independentes, e os outros membros sendo representantes dos acionistas.

As melhores práticas indicam que o CEO e os diretores não devem ser membros do Conselho, mas sim chamados a participar em determinadas etapas das reuniões.

Perfil dos Conselheiros Externos Independentes

De acordo com as melhores práticas, os Conselheiros Externos devem trazer algum tipo de contribuição específica para o tipo de empresa. Assim, o conhecimento do ramo é fundamental, experiência anterior em direção e gestão, prática de direcionamento estratégico de corporações, domínio de controladoria e finanças, etc. Ou, em casos específicos, uma determinada habilidade importante para o negócio (um advogado experiente em tributação, por exemplo, no caso de uma empresa de consultoria tributária). Importante: não devem ter conflito de interesse entre suas atividades particulares e as atividades da empresa. Ex: fornecedores, clientes, etc.

Passos na formação do Conselho

- 1 Escolha dos membros, observando as sugestões das melhores práticas.
- 2 Criar um Regimento com a missão do Conselho e as suas áreas de atuação. Delimitar claramente o que é atribuição do Conselho e o que é atribuição da Direção Executiva.
- 3 Criar Comitês, com membros do Conselho para tratarem de assuntos específicos. Esses comitês devem estar livres para contratar assessores (desde que os custos sejam aprovados). Os comitês mais comuns são os de Auditoria e de Remuneração de Executivos.

3

Papel do conselho

O Conselho existe para tomar decisões, e não para opinar ou executar tarefas (confusão muito comum no mercado). As áreas principais para a tomada de decisão são: Estratégia, Investimentos, Avaliação de Resultados, Remuneração e Desenvolvimento de Executivos, Auditoria e Sucessão.

Decisões

Para poder funcionar plenamente, o Conselho deve ter um Presidente e um Secretário, que fiquem encarregados de: preparar a agenda, a ata, os materiais de apoio que devem ser enviados para leitura antes das reuniões, o calendário, a condução da reunião e etc. Dessa maneira, a reunião poderá transcorrer de maneira objetiva e as decisões tomadas preferencialmente por consenso após os debates.

Áreas Principais

- ▶ Estratégia: Direcionamento, Visão, Missão, Valores.
- ▶ Investimentos: ativos fixos, instalações, novos negócios, etc.
- ▶ Avaliação de Resultados: aprovar Balanços, DREs, contas principais, Planos de Marketing e Vendas, Plano Operacional, Plano Financeiro, outros. Identificar as métricas principais, estabelecer as metas do CEO e acompanhar sua evolução.
- ▶ Remuneração e Desenvolvimento de Executivos: a forma de remuneração da diretoria bem como sua avaliação e desenvolvimento ficam a cargo do Conselho.
- ▶ Auditoria: quem contrata e aprova as conclusões da Auditoria Externa Independente é o Conselho.
- ▶ Sucessão: o Conselho deve ter um Plano de Sucessão e as contratações e demissões de executivos ficam a seu cargo.

Wanderlei Passarella é diretor da Synchron Participações e membro de alguns Conselhos de Administração. Autor dos livros *O Despertar dos Líderes Integrais* e *Fábrica de Ideias, Banco de Oportunidades*.