

IBGC *em* FOCO

Nº 66 - Agosto / Setembro / Outubro
Publicação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

12

Mais de 70% dos conselheiros recebem apenas remuneração fixa

IBGC lança a terceira edição de sua pesquisa sobre remuneração dos administradores e consulta especialistas no tema para compor o atual cenário praticado no mercado



04

Informes IBGC

- ✓ Atividades de *advocacy*
- ✓ Planejamento estratégico

06

Congresso anual irá delinear as novas fronteiras da Governança

Pela primeira vez, o Congresso será organizado em três trilhas temáticas, centrando a discussão durante parte do evento, nas empresas de capital aberto, fechado e outras organizações

09

Teoria e prática da vinculação de voto de conselheiros de administração são revisitadas pelo IBGC

Especialistas em direito societário expõem as limitações do acordo de acionistas e evidenciam as responsabilidades e deveres dos administradores e acionistas

15

Iniciativas 'verdes' contribuem para resultado 'azul' de empresa norte-americana

Executivo da empresa de carpete modular Interface Inc. fala sobre a trajetória da companhia em busca de se tornar um negócio sustentável e sobre os administradores serem os agentes de mudança

16

A lei anticorrupção como um incentivo às boas práticas de Governança

Em entrevista para o **IBGC em Foco**, advogado, diretora jurídica de empresa listada e gerente de *compliance* avaliam as implicações da lei para as organizações e estabelecem sua relação com as boas práticas e as atribuições dos conselhos

19

O modelo de Governança nas empresas estatais

Secretária de Estado de Desenvolvimento de MG e presidente do Conselho da Cemig reflete sobre as semelhanças e diferenças entre os setores privado e público

21

Monitoração estratégica: Elevando o desempenho do conselho de administração

Autores analisam quais fatores afetam o desempenho do conselho no monitoramento das estratégias da organização



Deliberações do Conselho



Agosto

- ✓ Aprovadas a proposta de novas regras para a certificação por experiência e a descrição detalhada das funções das Superintendências.
- ✓ Apresentados os indicadores de pessoal e a descrição da matriz de definições de papéis (RACI), iniciando pela descrição das posições do Conselho, Diretoria e Superintendências.
- ✓ Expostos pelo coordenador-geral do Capítulo Minas, Luciano Bucek, as atividades e os planos de trabalho.
- ✓ Acompanhamento das demonstrações financeiras.

Setembro

- ✓ Deliberada data da Assembleia Geral Ordinária (AGO) para 27 de março de 2014.

- ✓ Aprovada a primeira versão do orçamento 2014, com sugestões do Conselho a serem reapresentadas pela gestão na reunião de outubro.
- ✓ Apresentado fluxo de aprovação de publicações.
- ✓ Reapresentada a descrição da matriz de definições de papéis (RACI).
- ✓ Verificados os indicadores de implementação do planejamento estratégico (pág. 4).
- ✓ Debatidos o plano de intenção das comissões.

Os detalhes de cada reunião podem ser obtidos, em breve, nas respectivas atas disponíveis no site do Instituto, em IBGC / Governança no IBGC / Conselho de Administração.



Capítulos



Em dia com os acontecimentos nos Capítulos

Criados com o objetivo de disseminar as boas práticas de Governança Corporativa em diferentes Estados brasileiros, os Capítulos do IBGC – Sul (fundado em 2002), Rio (2004), Paraná (2005) e MG (2009) – têm programação independente de eventos. O **IBGC em Foco** reserva este espaço para trazer as últimas e as futuras realizações dos Capítulos, referentes aos meses de agosto a dezembro deste ano.

Capítulo MG

O capítulo promoveu em 30 de agosto a palestra sobre “Diversidade nos Conselhos - Desafios e Oportunidades”, com apresentação do conselheiro de administração da Usiminas, Aloísio Macário. Em 29 de outubro será realizado o primeiro Seminário Mineiro de Governança Corporativa, com apresentação dos casos das empresas Grupo Zema e Hermes Pardini, em parceria com Fiemg, IMMC, ACMinas, Apimec e IBEF.

Capítulo Paraná

Serão realizadas pelo Capítulo palestras nos meses de outubro e novembro, respectivamente, sobre “A Nova lei Anticorrupção e os seus impactos para a Governança nas empresas” (dia 2/10) com o sócio responsável pela área de *Compliance* e Integridade Corporativa do Machado Meyer, Leonardo Ruiz Machado, e “Sustentabilidade nos Conselhos de Administração” (5/11) com o coordenador da

Comissão de Sustentabilidade do IBGC, Aron Zylberman. Entre agosto e novembro, ocorre a 7ª edição do curso para Conselheiros de Administração.

Capítulo Sul

Realizado Fórum de Finanças e Governança, em 16 de agosto, em parceria com a Amcham Porto Alegre. Foram apresentados painéis

sobre “Diretoria financeira e Governança Corporativa” e “Governança, profissionalização e competitividade”. O Capítulo promoverá, ainda, o curso Governança Corporativa em Empresas Familiares nos dias 12 e 13 de novembro, em Porto Alegre, além da 1ª edição do novo curso de 64 horas de Governança Corporativa para Acionistas e Herdeiros, nos dias 13 a 26 de outubro e 18 a 21 de novembro.

Núcleos em estágio de formação

Com o objetivo de garantir também aos associados de outros Estados a oportunidade de conhecer os benefícios da Governança foram ainda realizados eventos neste período em agosto, setembro e outubro. Essas iniciativas visam a concretização no futuro dos Núcleos do IBGC.

Interior de São Paulo

Realizado em Campinas Evento Especial sobre “A importância dos controles na implantação da Governança Corporativa”, em 19 de setembro, com palestra do conselheiro de administração da Cerradinho Bio, Andrea Fernandes, e da membro do Conselho Consultivo da ABVCAP e do Conselho de Regulação de Fundos de Investimento da Anbima, no qual representa a Apimec, Maria Cecilia Rossi.

Nordeste

Na manhã do dia 13 de setembro, o núcleo em formação de Fortaleza/ CE realizou o Evento Especial “Governança na Rede Pague Menos”, apresentado pelo fundador do grupo, Francisco Deusmar Queirós, no Instituto FA7.

Santa Catarina

Em Jaraguá do Sul, foi ministrado o curso de Governança Corporativa em Empresas Familiares nos dias 29 e 30 de agosto.

Brasília

Nos dias 24 e 25 de setembro serão realizados os cursos Melhores Práticas de Governança Corporativa e o de Governança Corporativa em Cooperativas de Crédito.





As mobilizações em prol da boa Governança

Em parceria com nove entidades, IBGC participa de agenda positiva para o mercado de capitais em Brasília

A fim de promover e disseminar as boas práticas de Governança, o Instituto está envolvido ativamente em eventos e iniciativas nacionais e internacionais, conforme destacado na edição anterior. Neste segundo semestre, em especial, o IBGC participou de audiência pública e do grupo de trabalho, nomeado GT Interagentes.

Audiência pública

Em julho, o IBGC formalizou posicionamento sobre operações de incorporação, fusão e cisão envolvendo companhia aberta. O edital de audiência pública para alteração da Instrução CVM nº 319/1999 (SDM nº 04/2013) foi analisado pelo Centro de Conhecimento e pelas comissões de Comunicação de Mercado, de Finanças e Contabilidade, Jurídica e de Mercado de Capitais. As recomendações do IBGC estão disponíveis em <http://goo.gl/94vqYr>.

GT interagentes

Formado por dez entidades, o grupo objetiva contribuir para melhorar o ambiente regulatório, estimular o crescimento das fontes privadas de financiamento de longo prazo e atrair recursos para investimento produtivo no Brasil.

“O GT oferece um fórum para construirmos uma agenda comum. Ele também será um canal de interlocução com todas as esferas de governo”, diz Sandra Guerra, coordenadora

do grupo e presidente do Conselho de Administração do IBGC.

Em agosto, o diagnóstico sobre as necessidades de financiamento da economia brasileira e o papel do mercado de capitais foi apresentado por membros do GT em encontros com diversos representantes do Congresso Nacional e dos poderes Executivo e Judiciário. “Concretizar o potencial de crescimento da economia brasileira é uma preocupação de todos nós, representantes dos setores público e privado”, afirmou Guerra.

A fim de fortalecer o mercado de capitais como uma alternativa a financiamento de longo prazo, ela destacou que o Brasil já possui um mercado “dinâmico e capaz de responder a essa necessidade. Ele é um ativo valioso para ajudar o País a viabilizar os investimentos dos quais precisamos”.

Além do Instituto, participam do GT Interagentes a Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (Abrapp), Associação Brasileira das Companhias Abertas (Abrasca), Associação Brasileira de Private Equity & Venture Capital (ABVCAP), Associação de Investidores no Mercado de Capitais (Amec), Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (Anbima), Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (Apimec), BM&FBovespa, Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (Ibmec) e Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (Ibri).

Revisão dos rumos do IBGC

Administradores se reúnem para atualizar os objetivos do Instituto

Em encontro de dois dias em agosto, membros do Conselho de Administração e da gestão do IBGC se reuniram para promover a atualização do Planejamento Estratégico (PE), referente ao período 2013 a 2016.

A superintendente geral, Heloisa Bedicks, abriu o encontro lembrando os processos de PE anteriormente realizados pelo IBGC, iniciado em 2000 já nos primeiros anos da organização.



Conselheiros e gestores do IBGC durante o planejamento estratégico em Mogi das Cruzes

Os 27 participantes, entre conselheiros de administração, diretores, coordenadores gerais dos Capítulos, superintendentes, gerentes, secretária de CA e comunicação, foram incentivados a pensar as premissas e objetivos do Instituto para os próximos anos e fazer uma análise situacional do IBGC.

“É muito importante estarmos aqui para exercer uma função mais nobre do administrador: o pensar a organização, o pensar fora da caixa”, destacou a presidente do CA, Sandra Guerra.

Capitaneada pelo consultor e diretor do IBGC, Henri Vahdat, a agenda de dois dias de imersão centrou-se no plano mestre, contemplando o posicionamento do IBGC, público-alvo, geografia, portfólio de atividades e serviços e como essa visão de futuro iria se desdobrar em ações e seria viabilizada financeiramente.

“Mudanças no ambiente externo criam novas circunstâncias. E a estratégia é uma forma de navegar onde está”, refletiu Vahdat.

Para fundamentar a análise situacional do IBGC, os superintendentes de Operação e de Conhecimento, Emílio Martos e Adriane de Almeida, respectivamente, ficaram responsáveis por apresentar as pesquisas de percepção do IBGC e o cenário econômico nacional e internacional. Neste último, Almeida identificou as perspectivas do tema Governança Corporativa nos próximos anos, como potenciais mudanças de regulação, acesso a crédito, legislação anticorrupção e fechamento de capital.

Ao final, os participantes confluíram para delinear os oito objetivos macro (*veja abaixo*), suas estratégias e iniciativas. A materialização dessas propostas passa por aprovação do Conselho de Administração, com previsão para fechamento até o final deste ano.

Objetivos estratégicos IBGC

1. Ampliar a cobertura e atratividade do IBGC para os públicos atuais, em especial as médias empresas (2013-2017)
2. Ampliar a participação dos públicos avançados – presidente de conselhos, diretores-presidentes e outras lideranças, investidores, reguladores – no IBGC (2013-2017)
3. Ampliar a atuação do IBGC com as entidades do terceiro setor e cooperativas até o nível de disseminação (2013-2017)
4. Interagir com os três poderes e autorreguladores para influenciar no desenvolvimento da Governança. Liderar o debate nacional sobre Governança para construir subsídios para influenciar os três poderes e autorreguladores no desenvolvimento do regimento vigente (2014-2016)
5. Desenvolver P&D para o setor Governo nas três esferas do executivo – municipal, estadual e federal (2015-2016)
6. Ampliar gradativamente a cobertura nacional (2013-2017)
7. Participar dos grandes fóruns e centros de discussão dos tópicos emergentes da Governança Corporativa (2013-2017)
8. Fortalecimento organizacional – pessoas, estrutura e processos (2013-2017)

Congresso anual irá delinear as novas fronteiras da Governança ■ ■ ■

Palestrantes e moderadores ampliarão o debate para temas da realidade nacional e refletirão sobre a ‘Governança do ser e do parecer ser’

Em um ano marcado por manifestações populares de descontentamento, julgamento de casos de corrupção e novas lições em Governança, o IBGC propõe desbravar em seu congresso anual as novas fronteiras da Governança Corporativa e aprofundar a discussão dos desafios e oportunidades advindas dessa realidade.

Para compor esse debate, estarão presentes 33 palestrantes, entre presidentes de conselhos de administração, diretores-presidentes, executivos da alta gestão e reguladores. Para sabatinar e manter ativo o diálogo, os painéis contarão com a atuação de 15 moderadores, compostos por administradores, consultores, advogados e jornalistas.

Cada um no seu papel, porém, com experiências similares, conforme explica o coordenador da Comissão do Congresso, Alexandre Bergamo. “A Comissão direcionou seus esforços para que os painelistas possam ter seu debate facilitado por um moderador que poderia ele mesmo ser um dos palestrantes.” O membro da Comissão, André Camargo, destaca ainda que os participantes têm em comum a afinidade ao tema e “muito para contribuir para uma reflexão que desafia o *status quo* das respectivas especialidades”.

Para dar vazão à complexidade dos temas, neste ano, o Congresso será segmentado por trilhas temáticas (*veja quadro*), além das tradicionais sessões plenárias.

No primeiro dia de evento serão apresentados os grandes temas pertinentes aos diferentes setores. Já no período da manhã do segundo dia, serão tratados os pleitos de três grandes públicos, a fim de contemplar os interesses específicos, como explica Bergamo: “Procuramos tocar os mais diversos tópicos da Governança Corporativa - conselhos, órgãos reguladores, legisladores, fundos de pensão, assembleias, abertura de capital de PMEs, processo de implantação de Governança, Governança em cooperativas -, nesse sentido, as três trilhas contribuem ao proporcionar

“Ter nove presidentes de CA da mais alta relevância falando ao mesmo tempo nas sessões temáticas é algo que deverá proporcionar uma riqueza de conteúdo única aos participantes”

Alexandre Bergamo

espaço dedicado às empresas de capital aberto, às empresas familiares de capital fechado e as outras organizações”.

Durante o Congresso, serão evidenciados ainda os atuais temas nacionais e internacionais, como combate à corrupção (*leia mais na pág. 16*), *compliance* e iniciativas em transparência e de integridade. Segundo Bergamo, serão tratados “o impacto do julgamento da ação penal 470 nas empresas e instituições financeiras, o posicionamento e relevância das áreas de *compliance* nas organizações, o relato integrado, além de discutir os possíveis impactos das manifestações populares de junho [deste ano] em todo Brasil”. Os projetos regulatórios e autorregulatórios em andamento no Congresso Nacional também receberão atenção neste evento.

Para Camargo, falar sobre Governança parece “algo muito simples, mas verificar sua eficácia prática é muito difícil”, assim como percebe que alguns temas tradicionais da Governança estão sendo “questionados mais e mais por diversos agentes do mercado”.

Desafios e limitações

De acordo com a presidente do Conselho de Administração do IBGC, Sandra Guerra, nas últimas décadas “um conjunto de fatores positivos e sinérgicos permitiu que vivêssemos um ciclo fecundo na Governança Corporativa praticada no País. O Brasil chegou inclusive a ser referência em melhorias e pioneirismo da boa Governança. Depois de tantos avanços, deparamo-nos com um momento de redução

14º CONGRESSO INTERNACIONAL DE GOVERNANÇA CORPORATIVA			
1º dia 14 Outubro			
Plenárias	1ª Sessão - PALESTRA Novas Fronteiras de Governança Corporativa		
	2ª Sessão - ENTREVISTA A Nova Fronteira dos Conselhos de Administração de Alto Desempenho • Independência de conselho e conselheiros • Voto vinculado • Poder dos comitês • Especialistas nos conselhos		
	3ª Sessão - PALESTRA Compliance e sua interface com a estrutura de Governança • Conceitos • Caso Siemens		
	4ª Sessão - PALESTRA Novas Fronteiras de Integridade - A boa Governança como Elemento Inibidor da Corrupção • Cumprimento das leis • Sustentabilidade • Poderes correccionais do CNJ		
	5ª Sessão - PALESTRA Nova fronteira de Transparência. O que relatar para a sociedade - Relato Integrado		
2º dia 15 Outubro			
Trilhas Temáticas	6º Sessão		
	CAPITAL ABERTO Dedicação do presidente do CA: Um debate sobre diferentes intensidades de atuação	EMPRESAS FAMILIARES Dedicação do presidente do CA: Um debate sobre diferentes intensidades de atuação	OUTRAS ORGANIZAÇÕES Dedicação do presidente do CA: Um debate sobre diferentes intensidades de atuação
	7º Sessão		
	CAPITAL ABERTO Impacto nas Empresas e Instituições Financeiras do Julgamento Ação Penal 470 (teoria do domínio do fato)	EMPRESAS FAMILIARES Implementação da Governança Corporativa • Conselho consultivo • Acordo de Sócios ou Cotistas • Protocolo e Acordo Familiar	OUTRAS ORGANIZAÇÕES Fundos de Pensão e seu papel na Governança das empresas investidas
	8 Sessão		
	CAPITAL ABERTO O ativismo nas assembleias brasileiras veio para ficar? • Voto múltiplo • Participação de estrangeiros • Pedidos de procuração	EMPRESAS FAMILIARES Pequenas ofertas - Teoria e prática • Estágios a percorrer • Estrutura mínima de Governança • Atratividade para os investidores	OUTRAS ORGANIZAÇÕES Desafios na Governança Cooperativa - Conselho de Administração e Fiscal
Plenárias	9ª Sessão - PALESTRA Novas fronteiras da Governança Corporativa no Brasil: Perspectiva regulatória		
	10ª Sessão - DEBATE Governança Corporativa que cria valor: um processo em evolução		

do pró-ativismo e do aprofundamento das discussões da boa Governança. Observamos certa estagnação nos progressos quanto à inovação e a efetiva implementação”.

Para ela, dentre as causas de maior lentidão nos avanços, estaria o entendimento do que significa adotar melhores práticas, apontando que “talvez a maior barreira seja pensar que GC

é um exercício de conformidade e não parte de um modelo de análise, de ação contínua e de fazer um processo de revisão olhando não só para dentro da empresa como para os novos contextos da sociedade que criam novas expectativas com relação à boa GC”. E cita como exemplo empresas que ao estabelecerem conselhos de administração e comitês e ao criarem políticas podem entender que

concluíram seus exercícios de GC, quando isso sinaliza seu ponto de partida.

Outro fator de inibição das boas práticas apontado por Bergamo seria o modelo de sociedade nacional, mais baseado no indivíduo e de maior comprometimento com o acionista e não com o conjunto dos *stakeholders*. “Estamos longe de sermos uma sociedade que privilegia o bem comum e, portanto, uma Governança orientada a todos os *stakeholders*. Precisamos evoluir culturalmente se quisermos evoluir em Governança.” Segundo ele, esse debate tem forte conexão com o Produto Interno do país, sua posição no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e o nível de transparência percebido. Quanto menor a percepção de corrupção por sua população, maior tende a ser o IDH e mais equilibrado será o nível de atenção dado a todos os *stakeholders*, reduzindo privilégios e abusos de uma parte.

“Falta atuar nos comportamentos e atitudes. A cultura pode ser uma resistência ou uma aliada às boas praticas de GC.” Para Bergamo, é necessário haver um esforço em reproduzir bons exemplos e garantir uma educação escolar fundamental para haver a formação

“É necessário que aspectos comportamentais do conselho de administração e os desafios éticos e morais de seus membros se sobreponham aos aspectos formais e de estrutura”

Sandra Guerra

futura de bons conselheiros. “O que pode fazer a diferença é uma liderança íntegra e disciplinada que molda e exige bons comportamentos e desempenho.” E Guerra complementa ao afirmar ser preciso, em especial nas discussões sobre Governança, que “aspectos comportamentais do conselho de administração e os desafios éticos e morais de seus membros se sobreponham aos aspectos formais e de estrutura”.

Geração de valor

Nesse sentido, o debate das fronteiras da Governança permeia a ideia do “ser e parecer ser”. Ou seja, pretende-se “identificar quais são os principais elementos de Governança que devem ser revistos, repensados e priorizados para que adotemos melhores práticas direcionadas para criação de valor efetivo em oposição àquela de conformidade. A Governança do ser prevalecendo sobre a governança do parecer ser”, explica Guerra.

Ela acredita em uma reflexão sobre os novos indicadores, para que estes retratem de uma forma mais adequada as práticas de Governança adotadas. “Uma governança que funcione bem para as organizações e seus agentes internos e que, ao mesmo tempo, assegure confiança para aqueles externos, gerando valor para todas as partes interessadas”.

E é no último painel do Congresso que esse tópico será abordado. Sob o título “Governança Corporativa que cria valor: um processo em evolução”, o IBGC apresenta o tema para a agenda do próximo ano, o qual se propõe, segundo Bergamo, a buscar um entendimento de “qual deve ser a contribuição da Governança para a sociedade, reconciliando resultados de curto e de longo prazo, interesses específicos dos acionistas e os interesses de todas as partes interessadas”.

Lançamento



Durante o evento, o IBGC lançará o livro **“Futuro da Governança Corporativa – Desafio e novas fronteiras”**, organizado em parceria com os professores Ricardo Leal e Joaquim Fontes Filho. Serão 16 artigos escritos por especialistas, acadêmicos e conselheiros.

Quadro 1

Teoria e prática da vinculação de voto de conselheiros de administração são revisitadas pelo IBGC ■ ■ ■

Debatedores interpretam o artigo 118 da Lei das SA e avaliam as limitações do instrumento de direcionamento de voto do acionista controlador

Para discutir tema de grande valia às boas práticas de Governança, em junho, foi realizado Fórum de Debate sobre cláusula de vinculação de voto de conselheiros de administração em acordo de acionistas. Os protagonistas deste evento foram dois especialistas em Direito Societário: a professora e ex-diretora da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), Norma Parente, e o sócio-fundador de Vieira Rezende Advogados e professor, Marcelo Barbosa, sob coordenação de Eduardo Bernini, membro da Comissão Temática do IBGC.

Com maior visibilidade e questionamentos a partir da década de 1990 devido às privatizações e consequente aumento da dispersão acionária, o artigo 118 da Lei das SA passou por reforma em 2001, porém, sem cessar posicionamentos opostos e acirrados.

A reforma na Lei aprofundou o debate sobre a eficácia do papel do conselho de administração nas companhias, uma vez que os parágrafos 8º e 9º do Artigo 118 da Lei das SA poderiam incorrer em riscos aos deveres e responsabilidades do administrador conforme as diferentes interpretações possíveis e reduzir os debates no colegiado.

Em estudo das autoras Érica Gorga e Marina Gelman são identificados três vertentes sobre o assunto (*quadro 1*), sobre o qual elas esclarecem haver um ponto em comum: “é entendimento unânime que aquilo que a lei das SA atribuiu como sendo de competência privativa do Conselho de Administração, e que encontra-se previsto no artigo 142, (...) não pode ser matéria de acordo de acionistas, sob pena de nulidade e ineficácia do acordo.”

No entanto, os pontos discordantes das três vertentes circundam sobre os parágrafos serem efetivos ou se seriam um desserviço ao mercado de capitais. Recorrente no ambiente da boa Governança, o assunto foi alvo também da primeira Carta Diretriz do IBGC, na qual formaliza o posicionamento contrário do Instituto à cláusula que vincule voto do conselheiro, por meio de acordo de acionistas, ao deliberado em reunião prévia de acionistas (*quadro 2*).

De acordo com Norma Parente, há uma “série de encadeados e normas legais que delimitam a atuação do acordo de acionistas e, principalmente, do conselheiro”. Esse entendimento está baseado em 22 pontos fundamentais (<http://goo.gl/ngZpCr>), elencados por ela e que em sua visão “não poderiam ser modificados nem mesmo pela lei, nem por acordo de acionistas e muito menos por um voto contra a vontade”.

Nesse sentido, Barbosa complementa ao afirmar que “a lei tem de ser interpretada como um sistema harmônico”. Ele identifica três filtros previstos em lei: o do acionista, o do conselheiro e do presidente do conselho. “O primeiro é do acionista quando orienta e tem de estar ciente de sua responsabilidade. O segundo é o do juízo individual, da convicção do conselheiro que recebe a orientação, também sujeito à responsabilização pela lei. E o terceiro é o do presidente da reunião do conselho que, conhecendo os termos do acordo, tem de avaliar se aquele voto proferido pelo conselheiro está ou não de acordo com a orientação recebida.”

Grupos doutrinários*

- Grupo 1. Entende que o interesse social é o interesse da maioria e, portanto, o interesse do acionista controlador e o interesse social estão alinhados.
- Grupo 2. Entende que é inabalável o dever de independência (art.154) e cabe ao conselheiro votar no interesse da companhia, mesmo que diferente do estabelecido em acordo de acionista.
- Grupo 3. Entende que a mudança no artigo 118 da Lei das SA foi um desserviço por contrariar o dever de independência do conselheiro e restringir sua atuação.

Quadro 1 *Fonte: “O esvaziamento crescente do Conselho de Administração como efeito da vinculação de seu voto a acordos de acionistas no Brasil”, estudo de Érica Gorga e Marina Gelman.

Ambos entendem que as alterações feitas não comprometem o cumprimento do dever de independência dos conselheiros de administração.

Harmonização

Não é possível, por exemplo, o acordo de acionista ser contrário ao “interesse de obra da companhia” que é o lucro e subsequente distribuição de dividendos. “É tão importante que a ausência de lucros permite que a sociedade seja dissolvida, de acordo com o artigo 206 da lei”, explica Parente.

Dentre outras premissas maiores estão o interesse social ser atingido através da realização do objeto social, o respeito aos artigos do Código Civil que tratam dos poderes de representação (art. 115 a 117) e ao artigo do Código Penal que proíbe a negociação de voto (art. 177) e, na Lei das SA, o respeito aos deveres de diligência (art. 153), de lealdade (art. 155), autonomia (art. 139) e de independência do conselheiro (art. 154), independentemente de quem o elegeu.

“O conselheiro tem de votar de acordo com seu entendimento, com aquilo que é conveniente e oportuno para a empresa.” E Parente continua: “A primeira coisa que o administrador tem de olhar quando for obrigado a seguir um acordo de acionista é ver se o seu dever de diligência está sendo cumprido. Se entender que não, não pode prosseguir nessa regra”.

No âmbito do acordo de acionista, Barbosa reforça que o dever do conselheiro é o de “conhecer a orientação, entendê-la e avaliar se está ou não, no seu julgamento, no interesse da companhia. Ele é obrigado a fazer uma análise crítica das orientações que recebe”.

Parente sugere ser interessante ao profissional antes de “assumir o papel de conselheiro examinar o acordo de acionista e, imediatamente, traçar uma linha. Por exemplo: ‘esses assuntos eu não vou poder me manifestar ou vou me manifestar do jeito que eu quero’. E aí, não aceita o cargo, se não for assim. Isso é uma superproteção e acho que elimina arestas futuras”. Porém, uma vez havendo um acordo, ela entende que todos os administradores devem cumpri-lo, não apenas os conselheiros eleitos pelos signatários. “A Lei reforçou com essa obrigatoriedade do voto ficar consignado.”

“O conselheiro é obrigado a fazer uma análise crítica das orientações que recebe”

Marcelo Barbosa

Ambos assinalam, porém, que o ‘cumprir o acordo’ obedece antes série de premissas legais maiores. “Se quisessem que esses artigos mencionados não fossem aplicados, ele [artigo 118] teria de dizer, necessariamente, que o conselheiro vai votar de acordo com os acionistas e não precisa respeitar objeto social, não precisa respeitar necessidade de lucro, nada disso. Mas, isso não houve”, frisa Parente.

Barbosa informa que tanto o controlador (que orienta) e o conselheiro (que recebe a orientação) estão sujeitos a responsabilidades e deveres, o que implica em limitações ao acordo. “Não é como se o próprio controlador estivesse livre para dar qualquer orientação. Isso tem de ser lido em conjunto com aqueles dispositivos que tratam dos deveres dos acionistas.” Parente concorda e relata que o acordo de acionista “é uma intervenção orientadora e não determinante. E não retira a independência de ninguém.”

Falta de acordo

Como há limites para o acordo e o conselheiro deve fazer uma análise da matéria de forma informada, refletida e desinteressada, cabe ao profissional o posicionamento e a discordância. Nesse caso, segundo Barbosa, “se discordar da instrução que recebeu, o conselheiro deve não apenas votar de forma contrária, seja ou não o voto dele tomado, como deve externar suas razões. Caso contrário dá margem para ser penalizado. E se for tomado como voto contrário ao que determina o acordo arquivado na sede da companhia, daí quem passa a ser responsável é o presidente da reunião de conselho por descumprir um dispositivo legal.”

No entanto, como relata Parente, se não respeitadas as ‘orientações’ a prática tem sido a demissão do administrador. Para Barbosa, as demissões podem representar uma catequização gradual para a companhia e mercado. “Na medida em que começamos a ver casos de conselheiros que recebem uma instrução e renunciam ou se manifestam de forma contrária

Posicionamento IBGC

“Os acordos entre sócios não devem de qualquer forma vincular ou restringir o exercício do direito de voto de quaisquer membros do Conselho de Administração, os quais deverão cumprir fielmente seu dever de lealdade e diligência para com a sociedade, sobrepondo-o aos interesses particulares daqueles que os elegeram”.

Quadro 2



Norma Parente lista pontos fundamentais para explicar as limitações do artigo 118 da Lei das SA

e levam um acionista controlador ou parte de um bloco de controle a ter de substituir continuamente os conselheiros, isso vai ter um efeito negativo. Deverá fazer aquele controlador se questionar de suas ações.” O que, segundo ele, poderia impactar negativamente a organização, uma vez que “a qualidade de um conselho é um indicativo de valor.”

Educação na prática

Tanto Parente quanto Barbosa citaram os casos Sadia e Aracruz como bons exemplos educativos ao mercado, considerados, “basicamente, um caso de falta de dever de diligência”. Parente chama a atenção para as diferenças no julgamento aos conselheiros quanto às suas responsabilidades e deveres na função. “O julgamento da Sadia é um ótimo exemplo, quem estava até a véspera foi absolvido, as pessoas que estavam no dia, na época, foram condenados e para os que chegaram depois, houve votos divergentes.”

Por sua vez, Barbosa entende o caso Sadia como um marco para a educação dos conselheiros, em que depois desse episódio viu a procura de executivos por consultas jurídicas aumentar. Dentre as preocupações estavam as responsabilidades dos administradores e a complexidade dos temas tratados em conselhos. Dentre as recomendações, Barbosa indicava aceitar o convite para a função somente se o profissional se sentisse capacitado e,

se já desempenhasse a função e não entendesse determinada operação, o conselheiro deveria solicitar consulta a especialistas externos.

Outro questionamento estava relacionado à função de conselheiro consultivo, em que o profissional acreditava haver menores riscos e responsabilidades. No entanto, Barbosa lembra a existência do artigo 160: “os membros de órgãos técnicos, consultivos, criados no estatuto também estão sujeitos às mesmas responsabilidades que os conselheiros, os diretores e os conselheiros fiscais.” E completa: “Se você criar um conselho que não está previsto no estatuto, mas esse conselho se reunir periodicamente e fizer as vezes de um conselho, não tem dúvida que ele vai estar sujeito à responsabilização da lei.”

Barbosa acredita que, no final, fiscalização, julgamentos e fundamentos mais rápidos serão capazes de educar controladores, conselheiros e companhias. Para mudar o quadro traçado pelas pesquisadoras Gorga e Gelman (*quadro 3*), cujo entendimento foi de que “os acordos de acionistas estão esvaziando o poder decisório dos conselheiros”, Barbosa entende que sejam necessários exemplos concretos em que o acionista seja “penalizado pelo seu exercício abusivo de poder de controle e o conselheiro, por permitir isso em desrespeito ao seu dever de diligência e de atuação independente”. Atos que vão além do debate.

A partir da análise de 58 acordos de acionistas identificados em um universo de 107 companhias listadas no segmento diferenciado de Governança da BM&FBovespa cujo maior acionista detém menos de 50% do capital votante, estudo de Érica Gorga e Marina Gelman conclui que acordo de acionistas estão esvaziando o poder decisório dos conselheiros. Dos acordos avaliados, 40 vinculam voto dos conselheiros, sendo 27 por meio de cláusulas gerais e 13 em cláusulas específicas. Durante o fórum, Guelman destacou que das 600 atas consultadas, apenas uma continha omissão, enquanto as demais indicavam 75% de unanimidade e 25% por maioria. Para ela, isso evidencia que “o parágrafo 8º revogou a independência e leva a uma cultura de não ativismo”.

Mais de 70% dos conselheiros recebem apenas remuneração fixa ■ ■ ■

Pesquisa do IBGC revela a prática global da remuneração das empresas e sua relação por segmento de listagem

Duas mudanças importantes no mercado propiciaram elevar o debate sobre remuneração. Em 2010, as empresas listadas na bolsa passaram informar, por meio do formulário de referência, a remuneração total por órgão da alta administração e as métricas de incentivo. O outro destaque ficou por conta da resolução que estabelece obrigatoriedade de comitê de remuneração para instituições supervisionadas pelo Bacen.

Esse novo ambiente tornou possível refletir sobre a prática da remuneração dos administradores, seus incentivos e o alinhamento estabelecido pelas empresas. A oportunidade propiciou ao IBGC analisar as informações do item 13 do formulário e aprofundar pesquisa sobre o assunto.

Neste ano, em sua terceira edição, a pesquisa recém-lançada não só contempla os valores praticados em 2011 pelas empresas dos níveis diferenciados de listagem como inclui dados das companhias do segmento tradicional. São avaliados, além dos valores por segmento de listagem, os dados com relação ao faturamento das empresas, composição, uso de liminar, setor de atividade e tipo de controle acionário.

A pesquisa examina as remunerações do conselho de administração, diretoria e conselho fiscal (*quadro 1*). Em especial, a amostra de conselhos reúne 299 empresas listadas nos segmentos diferenciados de Governança e tradicional. Dessas, 77% praticam apenas remuneração fixa aos membros do conselho de administração, enquanto 15% pagam valores fixo e variável e 6%, fixo e ações. A Participação nos Lucros e Resultados (PLR) é a forma de remuneração variável mais adotada pelas empresas (55%), seguida por bônus (40%).

O gerente de Prática de Remuneração Executiva da Hay Group, Henri Barochel, em sintonia, reforça que a prática recorrente no mercado é predominantemente remuneração fixa, paga em 12 parcelas anuais. Ele observa também que a baseada na participação por reunião de conselho “está em extinção”. Semelhante visão tem o sócio-fundador da Amrop Panelli Motta Cabrera, Luiz Carlos Cabrera, que destaca o pagamento por sessão ser “mais comum em empresas emergentes

que estão iniciando a sua caminhada em Governança Corporativa”. Barochel, em complemento, informa que a remuneração variável de curto prazo é “praticada somente para ex-executivos ou acionistas da própria empresa”, já a de longo prazo está “presente em empresas com conselho altamente profissionalizado e controle de capital diluído”.

O coordenador da Comissão de Recursos Humanos do Instituto, Josmar Bignotto, tem verificado nas empresas uma “tendência em adotar [remuneração variável] e querer incluir meritocracia em seus conselhos”.

Caso a empresa deseje adotar remuneração variável, ele recomenda, em consonância com o Código do IBGC (*quadro 2*), que seja diferente da estabelecida para a diretoria e que esteja atrelada à avaliação do conselheiro e aos objetivos de longo prazo da organização, incluindo os intangíveis. “Remuneração tem de ser competitiva, mas não estimulamos a variável, em função de o conselheiro ter um mandato definido e ter de pensar no que a gestão está fazendo, senão é colocado no mesmo barco e com mesmos interesses. Tudo deve estar alinhado às boas práticas de Governança.”

O IBGC, em seu Código, também indica como boa prática a formação de conselhos com maioria de independentes. Nesse ponto, a pesquisa identifica que a maioria das empresas (153) não possui conselheiros independentes e são justamente as que oferecem menor remuneração mediana a seus conselheiros: R\$ 83.211 por ano. Ao passo que, no lado oposto, com melhor remuneração mediana estão 66 empresas com mais de 30% de conselheiros independentes: R\$ 157.948 por ano.

Quanto à distribuição da remuneração entre seus membros, foi constatado que a maioria paga valores diferentes para os conselheiros, enquanto 34% remuneram igualmente a todos. “Exceto presidente de conselho, de uma maneira geral, avaliamos que pagar igual para todos os conselheiros é mais adequado, desde que todos tenham o mesmo grau de contribuição e sejam eleitos pelo mesmo processo”, avalia Barochel.

Segundo ele, a diferença na remuneração estaria baseada no relacionamento desse conselheiro

com a empresa, sendo justificadas diferenças entre conselheiros internos, externos, independentes, acionistas no conselho e representantes de fundos e de empregados. “Consideramos adequado remunerar igualmente ‘conselheiros iguais’.”

Outra variação apresentada na remuneração dos conselheiros pode estar relacionada à participação em comitês. Em estudo realizado pela Hay Group em 2012 com 20 empresas, a remuneração adicional foi observada em 50% delas e na maioria o presidente do conselho apresentava remuneração diferenciada da dos demais conselheiros. “O presidente do conselho pode chegar a ganhar 50% a mais do que um conselheiro dependendo do seu tempo de dedicação”, complementa Cabrera.

Valores globais

Saber se determinado valor pago a um conselheiro, guardado os extremos, é adequado ou aquém de sua contribuição revela-se difícil, reflete Bignotto. “Um bom parâmetro é o posicionamento que empresas têm no mercado para seus executivos. Deve haver uma coerência entre o que paga ao gestor e o praticado com o conselheiro, respeitado o tempo de dedicação”.

Seguindo nessa linha, e reforçando que se trata de posicionamento e não estrutura (fixo versus variável), ele afirma que se a empresa tende a pagar altos valores a seus executivos, deve também fazê-lo ao conselheiro, o mesmo se é praticada baixa

Destaques da Pesquisa de Remuneração*

A remuneração praticada na diretoria estatutária e no conselho fiscal integra a terceira edição da pesquisa do IBGC sobre remuneração dos administradores com dados das empresas contidos no formulário de referência 2012 (todos os valores são anuais e referem-se à mediana).

Diretoria:

A pesquisa analisa uma amostra de 300 empresas, sendo 125 no Novo Mercado (NM), 20 no Nível 2, 33 no Nível 1 e 122 no segmento tradicional. A maior mediana por segmento é verificada no Nível 2, com remuneração individual de R\$ 1.728.433 por ano, seguindo pelos Níveis 1 (R\$ 1.397.829), NM (R\$ 1.363.200) e Tradicional (R\$ 473.469).

Diferentemente do observado nos conselhos de administração, 47,8% das diretorias apresentam estrutura de remuneração baseada em fixa e ações, enquanto 23% segmentam em fixa, variável e ações e outras 25,4% em apenas valores fixos.

Já a similaridade com o conselho está na relação da remuneração e uso de liminar, as empresas que fazem uso da liminar também praticam maiores remunerações, sendo quase três vezes mais que as que respondem ao item 13.11 formulário de referência. Outra similaridade está por tipo de controle acionário, no qual as empresas de controle estatal apresentam menor mediana (R\$ 425.859). Os maiores valores, por sua vez, são efetuados pelas de controle disperso e compartilhado, respectivamente: R\$ 2.804.370 e R\$ 1.317.910.

Conselho fiscal:

De um total de 175 empresas, 61 estão listadas no NM, 13, no Nível 2, 28, no Nível 1 e 73, no segmento tradicional. Enquanto os três últimos segmentos apresentam índice acima ou próximo de 60% de instalação de conselho fiscal, as do NM registram 48,8%.

No entanto, quando se considera a mediana de salários individuais do órgão, os segmentos diferenciados de Governança apresentam valores similares, maiores e todos superiores ao observado no ano anterior. A maioria remunera seus membros com valores diferentes entre eles, sendo apenas 25% das empresas que pagam valores iguais a todos os conselheiros fiscais.

O uso de liminar continua a evidenciar uma remuneração superior quando comparada a empresas que divulgam o item 13.11 do formulário de referência.

Quadro 1

Fonte: Pesquisa IBGC: Remuneração dos Administradores 2013 - <http://goo.gl/mTiu1n>

* Os principais dados sobre remuneração dos conselhos de administração estão ao longo da matéria.

Remuneração dos conselheiros de administração, pelo Código IBGC:

“Os conselheiros devem ser adequadamente remunerados, considerando o mercado, as qualificações, o valor gerado a organização e os riscos da atividade. Contudo, as estruturas de incentivo da remuneração do Conselho devem ser diferentes daquelas empregadas para a gestão, dada a natureza distinta destas duas instâncias da organização. A remuneração baseada em resultados de curto prazo deve ser evitada para o Conselho.”

O acesso do conselheiro a uma eventual parcela da remuneração em ações ou nelas referenciada só deve ser permitido em prazo superior ao definido para os gestores.”

Quadro 2

remuneração. “O posicionamento do conselho deve estar alinhado com o da organização em relação à política aplicada à diretoria executiva. E quando se fala em estrutura deve ser diferente do da gestão.”

Outro balizador da empresa pode ser seu faturamento, já que “uma empresa pequena não tem condições de arcar com maiores pagamentos”. É o que demonstra a pesquisa do IBGC, na qual as empresas com maiores remunerações paga a conselheiros são as com faturamento acima de R\$ 10 bilhões, enquanto os valores mais baixos estão entre as empresas com faturamento inferior a R\$ 500 milhões. Uma das justificativas pode estar na complexidade das grandes empresas, que tendem a exigir mais e melhor remunerar.

De acordo com Cabrera, no entanto, “a remuneração ainda não é o fator determinante para que um conselheiro aceite ser membro de um conselho quer seja de empresas listadas, como de empresas fechadas. O que está acontecendo é que o ambiente empresarial está mais complexo e os conselhos estão se tornando relevantes e como consequência a remuneração média praticamente triplicou desde 2000. Hoje ao conversar sobre remuneração o futuro conselheiro acaba usando o valor oferecido para medir a relevância relativa do conselho que o convida”.

Valores segmentados

Quanto aos valores observados, considerando por segmento, a maior remuneração ocorre no Nível 1, cujos conselheiros recebem R\$ 230.815 por ano, já as empresas do segmento tradicional apresentam a menor mediana, cujo valor é de R\$ 70.575 anual. Ainda é possível verificar, entretanto, remuneração simbólica nos conselhos de administração, uma vez que se identifica mediana de R\$ 853 por ano no segmento tradicional.

Ao considerar o tipo de controle acionário, as empresas que melhor remuneram são as de controle disperso e a familiar, respectivamente, em R\$ 177.279 e R\$ 127mil por ano. As de controle estatal e estrangeiro são as que apresentaram o menor valor mediano de remuneração por ano: R\$ 57.445 e R\$ 50.362, com menor desvio padrão nas estatais.

As empresas que fazem uso da liminar continuam a pagar melhor seus conselheiros do que aquelas que preenchem o formulário de referência. De acordo com a avaliação do Centro de Conhecimento do IBGC, em linhas gerais, “a pesquisa indica o Novo Mercado como o segmento mais estável em termos de remuneração para o conselho de administração e diretoria: menor número de empresas que utilizam a liminar e menor variabilidade nos dados”.

Perfis ou especialidades em alta?

Segundo Henri Barochel, da Hay Group, “ex-diretor-presidente, ex-diretor-financeiro, ex-ministros e outros ex-funcionários do governo de alto escalão são os mais procurados pelas organizações”, sendo comum também que “diretores-presidentes ativos de empresas participem de conselhos de outras empresas, desde que não haja nenhum tipo de conflito de interesses”. Já Luiz Carlos Cabrera, da Amrop Panelli Motta Cabrera, aponta para uma transição de preferências - antes centrada em perfis para hoje, em especialidades. “Houve no passado, anos 1990, uma grande demanda por economistas cenaristas ou por gestores financeiros sofisticados que conheciam muito sobre as diversas formas de *funding*. Hoje existe demanda por conhecimento de gestão de pessoas, de fusões e aquisições, de varejo moderno, de ambientes regulamentados, etc.”

Quadro 3

Iniciativas 'verdes' contribuem para resultado 'azul' de empresa norte-americana ■ ■ ■

Convidado de evento especial do IBGC fala sobre sustentabilidade na estratégia empresarial e seus benefícios práticos

Em sua passagem pelo Brasil, o vice-presidente sênior para o Canadá e América Latina da Interface Inc., fábrica norte-americana de carpetes modulares, Claude Ouimet, falou sobre o papel dos administradores como agentes de transformação e sobre a trajetória da companhia em busca de se tornar um negócio sustentável, iniciativa que rendeu economia de 54 milhões de dólares entre 1995 e 2008.

Com a Terra ao fundo, Ouimet iniciou sua apresentação lembrando que há limites de recursos naturais e, portanto, para a continuidade e realização dos negócios. “E qual o significado disso?”, questionou ele para introduzir atuais questões que devem ser observadas pelas organizações, como de ordem intelectual e moral.

Segundo ele, há um questionamento crescente dos consumidores sobre o que as empresas estão fazendo pelo planeta. “Cada vez mais, nossos consumidores estão conscientes desse fato, seja porque têm filhos ou netos.” O que eleva a importância de se pensar na mecânica da sustentabilidade, em que se deve mensurar os impactos da organização e contemplar o papel do fator humano. “Se só focarmos na mecânica e não nas pessoas, não chegaremos onde devemos”.

Nesse processo, Ouimet destaca a importância dos poderes de inspiração, de fazer parte da solução, do pensar e da criatividade. Para ele, a ideia se fundamenta no pensamento de “vou tentar fazer o melhor agora e não ter de falar que voltaria ao passado para fazer melhor”.

A mudança de percepção e abordagem da empresa sobre seu modelo de negócio foi motivada após a leitura do livro “A Ecologia do Comércio”, de Paul Hawken, pelo fundador Ray Anderson em 1994. A partir daquele momento, Anderson definiu que seus produtos seriam ambientalmente mais responsáveis e que a empresa estaria fundamentada em sete passos: “eliminar desperdícios, emissões benignas, energia renovável, fechar o ciclo, recursos eficientes para o transporte, sensibilizar a comunidade e redesenhar o comércio”.

O fundador percebeu ali ser possível adotar o modelo de negócios “fazendo bem ao fazer o bem”. Foi a visão holística de Anderson, de acordo com Ouimet, que permitiu sensibilizar os acionistas sobre os



Ouimet: “Sustentabilidade é como você pensa e não como você faz as coisas”

investimentos necessários e valores advindos de um modelo de negócio mais responsável ambientalmente. A abordagem, ressaltou ele, seguiu pelo “faça negócio e dinheiro e não um evangelho ambiental”, respaldada na ideia de que “não se pode crescer exponencialmente, temos limites”.

Em um ano, a empresa havia mensurado seus impactos, tendo em conta a utilização dos materiais, processos e produtos, sendo então possível definir onde queria ir. Foi dada continuidade a nova forma de fazer negócio, o que culminou com as ações de verificar todos os componentes do produto, analisar seus impactos, detalhar o ciclo de vida (Life Cycle Assessment - LCA) e promover compensações ambientais (*quadro 1*).

Se essas ações trouxeram custos, Ouimet prefere ressaltar o contrário: “O custo em não fazer isso não é maior do que o de fazer”, esclareceu. Para eles, a grande questão estava e está em falar sobre o que ainda é preciso ser feito pela empresa, sendo este um parâmetro considerado para avaliar se a organização realmente está comprometida com práticas sustentáveis.

Segundo Ouimet, a Interface Inc. já conseguiu eliminar dois terços de seus impactos ambientais negativos e precisa concluir sua meta de “missão

zero” até 2020. Não há receio em expor resultados e metas da empresa e ser comparada com a concorrência, pelo contrário, ele considera isso uma vantagem competitiva por mostrar os valores e comprometimento da organização. E afirmou estar também nas atribuições do diretor-presidente convencer os membros do conselho de administração de que existe equipe para tornar os projetos realidade.

Ouimet acredita que as organizações precisam repensar como transmitir seus resultados: “Onde coloca cultura, emocional e engajamento nas demonstrações financeiras? A organização terá de criar emoções que não estão exclusivamente em seus produtos”.

Iniciativas Interface Inc.

Dentre as ações de sustentabilidade da empresa, estão:

- Compromisso “Missão Zero”: Eliminar o impacto ambiental negativo até 2020.
- Programa “Trees for Travel”: Compensar as emissões de dióxido de carbono associadas com viagens aéreas de negócios.
- Projeto “Off Oil”: Eliminar o uso de petróleo no âmbito do uso da energia e de materiais, de novas fontes renováveis, do transporte e dos fornecedores.
- Programa “Cool Carpet”: Eliminar as emissões de gases de efeito estufa associados ao ciclo de vida do produto.

Quadro 1

A lei anticorrupção como um incentivo às boas práticas de Governança ■ ■ ■

A criminalização da pessoa jurídica pode sinalizar avanços e benefícios coletivos, afirmam especialistas

Signatário de convenções internacionais contra a corrupção, o Brasil entrou para o grupo que agora dispõem de regramento sobre o assunto. Com a promulgação da Lei 12.846, em agosto, as empresas passarão a responder como pessoa jurídica por atos cometidos contra a administração pública nacional ou estrangeira.

Em um contexto em que, segundo levantamento da Transparency International, 70% de empresas afirmam gastar ao menos 3% de suas receitas com suborno e 86% declaram oferecer algum ‘benefício’ a funcionários públicos para conseguirem contratos ou parcerias, a reportagem do **IBGC em Foco** escutou especialistas sobre os impactos, benefícios e transformações que a lei poderá trazer ao ambiente de negócios brasileiros.

Em comum o advogado sócio responsável pela área de *Compliance* e Integridade Corporativa do Machado Meyer, Leonardo

“A Responsabilidade Corporativa continuará sendo um princípio de suma importância para que os agentes de governança consigam incorporar iniciativas de combate à corrupção como medida de ordem social”

Leonardo Machado

Machado, a diretora jurídica da Natura, Lucilene Silva Prado, e a gerente na PwC da área de Forensic Services, Juliana Breno, veem a lei como um marco às empresas e estabelecem conexões com as práticas de Governança Corporativa (GC).

Leia a seguir os principais pontos expostos pelos especialistas, que serão convidados da palestra de setembro do IBGC.

1. Que implicações avalia que a Lei 12.846 recém-sancionada trará às empresas?

Leonardo Machado: O simples fato de a Lei da Empresa Limpa ter sido aprovada na atual conjuntura sociopolítica demonstra que a sociedade como um todo anseia por mudanças. As implicações podem ser avaliadas no curto, no médio e no longo prazo. De início, as empresas precisarão entender a profundidade da nova legislação e até que ponto seus negócios poderão estar vinculados, direta ou indiretamente, àquilo que a legislação considera “atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira”. A partir deste mapeamento, é recomendável a revisão – ou implementação – daquilo que chamamos de programa de *compliance*. Consequentemente, caberá às empresas monitorar e atualizar – de maneira efetiva e contínua – iniciativas que ajudem a prevenir, identificar e remediar riscos inerentes ao relacionamento com autoridades públicas ou, em último caso, na mitigação das duras penalidades trazidas pela nova lei.

Lucilene Prado: A implicação é muito relevante ao trazer a responsabilização para a pessoa jurídica. Antes isso ocorria apenas com questões ambientais. Fazendo um paralelo ao que ocorreu na área ambiental, acho que todos deveriam estar preocupados, era necessário ter licença ambiental, laudos, alvarás, e por quê? Porque [a Lei] responsabiliza os administradores, a pessoa jurídica. Ela está relacionada à estratégia da empresa. Tem aí um momento de adaptação para o administrador, porque é o mesmo que vivemos com os crimes e infrações ambientais. Para se adaptar, foram criados departamentos ambientais, ISOs, *compliance*. Quando a responsabilidade é somente atribuída a pessoas físicas, não se mostra suficiente para coibir atos de corrupção.

Juliana Breno: As empresas precisarão adaptar o ambiente e se prepararem para estar em conformidade com a nova lei. O ponto de partida será o processo de mudança de cultura corporativa para acomodar os princípios da Clean Company Law. As empresas, portanto, terão de modificar não apenas o ambiente interno de controle, mas também assegurar que a forma com que conduzem seus negócios reflitam esta nova realidade. É importante que as empresas criem mecanismos, fomentem e difundam seus valores para toda a organização para mitigar riscos iminentes de fraude e corrupção. A alta administração das empresas terá de servir de exemplo em suas palavras e ações para construir bases sólidas e criar condições que permitam a condução dos negócios com integridade. Desta forma, em longo e médio prazos, os conceitos de ética e anticorrupção estarão no

DNA da organização. Não é possível ser mais ou menos ético; as empresas são, ou não são. Entendo que é difícil mudar a mentalidade das pessoas, principalmente em um país que há séculos convive e se acostumou com o jargão “tirar vantagem em tudo”, porém vejo que a sociedade está amadurecendo e não mais tolerando essas situações. É um processo, leva tempo, mas a nova lei reforça positivamente esse cenário.

2. Qual a relação que estabeleceria entre essa lei e as boas práticas de Governança?

Machado: A nova lei está intrinsecamente ligada ao princípio básico da Responsabilidade Corporativa, que juntamente com os princípios da Transparência, Equidade e Prestação de Contas são os pilares fundamentais da Governança. Muitas empresas e entidades setoriais atuaram proativamente para que o novo texto legal fosse aprovado. A corrupção é um câncer social e, como tal, ataca com facilidade as parcelas mais vulneráveis da sociedade, isto é, justamente a população carente que deixa de ter acesso a necessidades básicas por conta do conluio entre autoridades públicas corruptas e empresas corruptoras. A Responsabilidade Corporativa – também no contexto da nova lei – continuará sendo um princípio de suma importância para que os agentes de governança consigam incorporar iniciativas de combate à corrupção como medida de ordem social, zelando pela sustentabilidade e longevidade das organizações.

Prado: Essa relação tem um paradoxo interessante. Em tese, a empresa que pratica a boa Governança deveria ficar mais tranquila com isso, pois já teria um arsenal de práticas para coibir a corrupção. Espera-se que uma empresa com boas práticas de GC, que aderem a códigos, deva estar menos preocupada. Uma empresa que não pratica está três vezes atrás, não tem alicerce para estar de acordo com lei e ter ferramentas para acionar [em caso de crimes e infrações de corrupção].

Breno: Considerando que as boas práticas de GC convertem princípios em recomendações objetivas, a Clean Company Law traz a ideia de que a tolerância às ações espúrias por parte das empresas para conseguir, manter e fazer negócios, não será aceita. Entendo que essa legislação vai promover a melhoria da imagem das empresas, aumento da sua credibilidade no mercado, preservação, por conseguinte, auxiliará na perenidade nos negócios, otimizando o valor das organizações. Desse modo, o conceito de anticorrupção e a estratégia de mitigação destes riscos nas empresas tem que estar claros e bem estruturados. Percebemos que, após o

advento da nova lei, as empresas passaram a se preocupar com o tema e estão dedicando esforços para estruturar a gestão de riscos de *compliance* e implementar ações concretas para mitigá-los, por meio do desenvolvimento de Programas de *Compliance* sob a perspectiva ética e de anticorrupção.

3. Qual deve ser a atuação do conselho de administração neste tema? Como incentivar a não ocorrência da corrupção nas organizações?

Machado: Considerando que o conselho de administração é o principal componente do sistema de governança e representa o elo entre a propriedade e a gestão, é evidente que este colegiado possui um papel fundamental em relação ao direcionamento estratégico da empresa. Deve partir dele, portanto, as decisões que dizem respeito à implementação ou revisão de um programa de *compliance*. O conselho deverá, ainda, assegurar-se que a Diretoria (i) realiza preventivamente o gerenciamento de riscos corporativos e (ii) incorpora considerações de ordem social dentro de sua estratégia de Sustentabilidade. A melhor forma de incentivar a não ocorrência da corrupção nas organizações é através da sensibilização de seus funcionários, representantes e parceiros de negócio para o fato de que a corrupção é um mal que afeta diretamente a comunidade em que eles próprios estão inseridos, incluindo aí seus familiares e amigos. Outra maneira inteligente de criar este tipo de incentivo é encorajar a criação de um processo de definição das ferramentas e dos indicadores de gestão, inclusive remuneração, de modo a vincular a estratégia de Sustentabilidade às decisões tomadas no dia a dia da empresa.

Prado: Primeiro a empresa não pode ter mecanismos contraditórios. Se uma empresa estabelece metas inalcançáveis está incentivando isso. Se considerarmos empresas cujo modelo de negócio mexe com governo ou mesmo empresas que precisam se relacionar com o governo, por meio da Anatel, Anvisa, etc., e se estabelece um modelo de gestão sem cronograma, disciplina [etc.], deixando para o órgão público, tudo isso cria

espaços. E o papel dos conselheiros é o de olhar para incentivos e comportamento. Estamos falando de comportamento humano. É preciso considerar incentivo de remuneração, saber quais são os mecanismos de prevenção, se a empresa tem os controles, *compliance*, auditoria, se ela reporta ao conselho e se coloca em sua rotina o assunto para ser observado com frequência pré-determinada.

Breno: Considerando que o Conselho de Administração, entre outras atribuições, tem de zelar pelo valores e propósitos da organização e traçando um paralelo com as recomendações da CGU e de reguladores internacionais, é fundamental o “tone at the top”, ou seja, o exemplo tem de ser proveniente da alta administração das empresas. Dessa forma, os exemplos de integridade e realização de transações justas precisam começar no conselho de administração, que se refletirá nos executivos em um efeito cascata por toda a organização. Cabe ao conselho supervisionar os negócios para garantir que sejam realizados de forma ética. Se as pessoas da base da empresa percebem que os líderes se valem de meios espúrios no cotidiano dos negócios, cria-se precedente para a corrupção. Além disso, a empresa deve fazer avaliações de risco, criar controles, treinamentos, políticas adequadas e entre outros, para que o programa de *compliance* seja efetivo. Para incentivar a não ocorrência da corrupção nas organizações, as ações têm de ser consistentes e não um compêndio de normas que as pessoas não entendem a serventia. Sem o “tone at the top”, *compliance* é visto como mera burocracia dentro das organizações.

4. Acredita que este seja um passo para reduzir relações de favorecimento já instituídas na prática cotidiana das empresas? Por quê?

Machado: Sem sombra de dúvida. Se o Professor Lélcio Lauretti afirma com enorme otimismo – no auge de sua experiência profissional e de vida – que “as coisas estão mudando em nosso país”, não serei eu a pessoa a dizer o contrário. Posso confidenciar, contudo, que este processo de aprovação da Lei da Empresa Limpa despertou-me

Natura na prática, por Lucilene Silva Prado:

No processo de abertura do capital começamos a olhar para as leis e começamos a adotar práticas internas e procedimentos estabelecidos para empresas listadas em Nova Iorque. Não somos listados nos EUA, mas adotamos os princípios na gestão da Natura. Temos política de *lobby*, política governamental, cláusula padrão de contratos, já baseada nas legislações. E mais do que elaborar documentos, entendemos que é internalizar na cultura, operacionalizar mesmo.

Quadro 1

reflexões dicotômicas. De um lado, foi muito gratificante ver que alguns políticos finalmente entenderam que o conluio entre interesses públicos e privados, sob qualquer ótica, é altamente prejudicial para todos. De outro, fiquei extremamente preocupado com a realidade do nosso Poder Legislativo que permite o “toma lá dá cá” em um momento crucial para o Estado Democrático de Direito, que diz respeito à aprovação de suas leis. Com a nova lei, cabe aos brasileiros quebrarem o paradigma do famigerado “jeitinho” que estimula a vantagem a todo e qualquer custo, a fim de fortalecer um novo cotidiano baseado na integridade, transparência e lisura das relações.

Prado: Acredito que sim, porque tivemos um enorme avanço na legislação ambiental depois que danos ambientais viraram crime no Brasil. Se não é crime, a tendência é de não fazer mesmo. A partir do momento que vira crime, criam-se órgãos e departamentos. O fato de ter uma lei civil e criminal faz com que [o assunto] entre na agenda.

Breno: Nos últimos dez anos, muitas ações têm sido tomadas para que haja o desenvolvimento da cultura de integridade nas organizações que

atuam no Brasil. Entendo que é um processo longo e demorado, visto que é preciso se desapegar dos antigos hábitos e fazer com que as pessoas entendam e se convençam dos benefícios e da importância da criação da cultura ética, para então promovê-la na prática. Vejo esta lei como um marco regulatório brasileiro, pois é um passo efetivo de combate à corrupção, uma vez que não existe corrupto sem corruptor, que em muitos casos são as empresas. Ao penalizá-las, a mensagem que permanece é: corrupção não é mais tolerada. Como consequência, a perspectiva de que o custo Brasil embute a burocracia e que pagamentos indevidos são necessários para fazer com que os negócios fluam e que portanto o risco de imagem e reputação do investidor são altos, tende a se alterar e, consequentemente, a concepção internacional de como nos relacionamos e fazemos negócios pode melhorar. Ainda que a Lei tenha vindo tardiamente se comparada aos outros países signatários das convenções internacionais e de outros da América Latina, a nossa atende os recentes anseios populares. Temos o poder de mudar nosso futuro. Precisávamos desse empurrão legislativo. Estou otimista, porém cautelosa, porque depende da nossa sociedade e organizações colocarem a lei em prática e mudarmos a cultura.

O modelo de Governança nas empresas estatais ■ ■ ■

Presidente do Conselho de Administração da Cemig faz balanço entre modelos de gestão dos setores público e privado

As empresas controladas pelo Estado representam uma parte substancial do PIB, emprego e capitalização de mercado em vários países, inclusive no Brasil. Dada esta importância, o IBGC promoveu a palestra “Governança Corporativa em Empresas de Controle do Estado”, com a secretária de Estado de Desenvolvimento do Estado de Minas Gerais e presidente do Conselho de Administração da Cemig, Dorothea Werneck, para discutir as práticas de Governança correntes e a relação do Estado com as empresas investidas.

A palestrante iniciou sua apresentação tratando das diferenças e semelhanças entre administração pública direta e indireta,

comparando-as ao setor privado, além de abordar os desafios e oportunidades da gestão pública e as confusões que ocorrem na relação pessoa e cargo.

“Todas as reverências e interesses de imprensa são voltadas à pessoa jurídica, típicas do cargo, e não da pessoa”, explicou ela ao mencionar o prestígio que determinados cargos da administração pública conferem às pessoas que os assumem.

Quanto ao imaginário sobre o funcionalismo público, para Werneck, a estabilidade é o mito de ser a causadora de problemas nas empresas estatais, relacionados à qualidade

dos profissionais. Ela afirma que seria o contrário, uma vez que em concursos públicos muito concorridos, a chance de selecionar um profissional qualificado é alta.

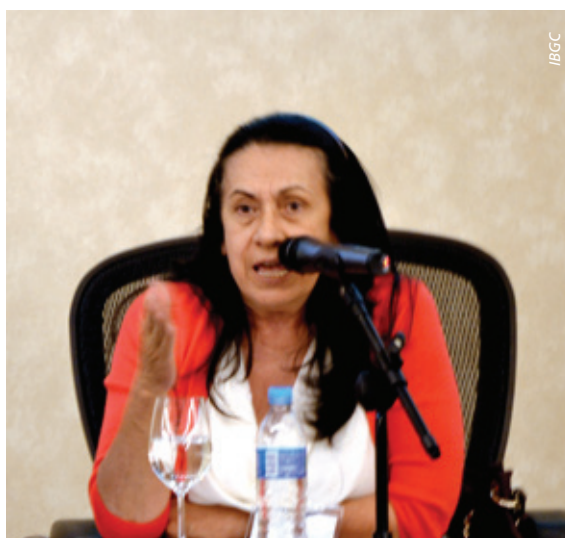
O que ela verifica como controversa é a estabilidade da equipe em contraposição à alta rotatividade da gerência nas empresas de controle do Estado. O oposto no setor privado, o que é mais vantajoso uma vez que é possível traçar planejamento estratégico, desenhos de futuro e estabelecer metas, entre outras iniciativas.

A solução para o setor público seria, segundo Werneck, envolver e conquistar a liderança dos funcionários, pois eles estão estáveis em seus cargos, e mesmo com a saída da chefia indicada poderão manter e ensinar os processos que estão funcionando, evitando que todo o planejamento feito seja jogado fora.

Questões legais

Quanto à legislação, a palestrante ressaltou as diferenças entre os dois setores. Para o privado, os executivos entendem que se determinada matéria não estiver prevista em lei, ela pode ser realizada, enquanto que para os administradores do setor público, é somente possível realizar o que estiver previsto em lei, engessando muitos processos da gestão. Para ela, as amarras do setor público estão justamente na falta da legislação que preveja novas ações.

Para tentar contornar esta falha, foram criadas agências que tinham o intuito de dar maior



Werneck fala sobre a diferença de atuação dos administradores do setor público e do privado

flexibilidade à gestão. Contudo, hoje em dia, as agências tornaram-se superintendências de ministérios, tendo as mesmas burocracias, relatou Werneck. “Em vez de caminhar no sentido de flexibilizar, de dar mais liberdade, cobrar responsabilidade, acabamos voltando numa viagem péssima no túnel do tempo de continuar tendo de criar de novo essas regras, esses controles e cobranças.”

A saída para ela está em encontrar alternativas, cujo exemplo cita a Cemig, onde atua como presidente do Conselho: “O exercício e criatividade é como, apesar disso, conseguir fazer uma gestão correta, boa, elogiável, de uma empresa estatal. A Cemig tem várias conquistas que são absolutamente extraordinárias. A empresa está na bolsa de Nova Iorque há 12 anos, em Madri, tem acionistas do mundo inteiro, são 70 países, 140 mil acionistas fora do Brasil” relatou Werneck. Ela destacou ainda as cinco prioridades de *stakeholders* e ações da empresa: “lucro para acionista, tratar bem os consumidores, relacionamento com Aneel, público interno e atender bem o Estado”.

Desde o momento da mudança do regime do setor elétrico, Werneck informou que a Cemig estabeleceu em seu plano diretor que a estratégia de sobrevivência da empresa seria via crescimento, especialmente via aquisições. Atualmente são 136 empresas do grupo. Para ela está claro ao Conselho de Administração da Cemig que frente a qualquer ameaça externa, a ação é ativa ao invés de defensiva, com novas aquisições.

A *holding* Cemig investe até 49% do capital, uma vez que acima deste montante é considerada estatal. Assim, a gestão é preservada sendo ditada por normas do setor privado. Além desta iniciativa, a participação em outras empresas, como exemplo, a participação na Light do Rio de Janeiro, se dá atuando por cooperação, com o conhecimento em cada setor.

O desafio permanente do conselho de empresas de controle do Estado referente às ações da companhia, segundo Werneck, é esclarecer as vantagens dos investimentos feitos e dos que se almejam fazer para as agências que regem os setores de investimento. Para isso, pode se contar com o auxílio dos comitês do conselho de administração, cujos pareceres dão tratamento adequado a temas considerados relevantes e podem contribuir para fundamentar decisões do conselho.



Monitoração estratégica: Elevando o desempenho do conselho de administração¹

Marcio Amaral-Baptista²

Maria Angela Campelo de Melo³

T. Diana Macedo-Soares⁴

Introdução

Quais fatores afetam o desempenho do conselho de administração (CA) na monitoração das estratégias das empresas? Poucos estudos têm analisado esta questão. No entanto, trata-se de um problema relevante, dado que os CAs operam a grande distância do que acontece de fato na execução das estratégias. Considere-se o caso do HIH Insurance Group, reportado como o maior episódio de falência da Austrália (Owen, 2003). Diversos erros de monitoração estratégica ocorreram. Dentre outros, várias aquisições foram realizadas sem que o CA questionasse as premissas da equipe executiva ou avaliasse as diligências prévias. A exemplo de outras empresas cujo sistema de governança corporativa (GC) falhou nos últimos anos, o CA do HIH cumpria com as principais prescrições de estrutura. No entanto, a comissão que analisou a falência da empresa concluiu que a inação do CA se deveu a processos de trabalho pouco estruturados e ao despreparo dos conselheiros. Apesar de casos como este sugerirem que a estrutura não é suficiente para assegurar a eficácia do CA, poucos autores têm analisado os fatores não-estruturais de desempenho. Este estudo se concentra neles.

O desempenho do CA na monitoração estratégica

A visão predominante em GC é de que o desempenho do CA pode ser explicado pelas suas características estruturais, tais como o número de conselheiros, a ocupação dos cargos de CEO e de presidente do CA (PCA) por pessoas diferentes e a proporção de conselheiros externos. No entanto, outros fatores podem afetar o seu desempenho. Pettigrew (1992) chamou atenção para a influência dos comportamentos individuais dos conselheiros no desempenho do CA. Nadler (2004) observou que as formas como o CA trabalha e interage são determinantes para o seu desempenho. Esses fatores, de natureza não-estrutural, podem permitir que o CA atinja níveis superiores de coordenação (Huse *et al.*, 2011).

Estudos recentes em eficácia de CAs empregaram a teoria de produção em equipe - TPE (Blair & Stout,

1999) como fundamento teórico. Estendendo os argumentos de Gabriellson *et al.* (2007) e de Huse *et al.* (2011), propõe-se que o desempenho do CA na tarefa de monitoração estratégica é um problema de produção em equipe. Conforme a TPE, o desempenho do CA nessa tarefa depende de comportamentos e processos de trabalho que favoreçam o questionamento, a análise crítica e a qualidade das decisões estratégicas.

Em conjunto, as perspectivas de agência (Jensen & Meckling, 1976), de processo estratégico (Mintzberg, 1978; Brauer & Schmidt, 2008) e de produção em equipe sugerem que o desempenho do CA na tarefa de monitoração estratégica pode ser mensurado por indicadores como: (i) a identificação oportuna dos desvios de implementação estratégica (IE); (ii) a capacidade de vetar propostas estratégicas emergentes que careçam de coerência e afastem a empresa da estratégia pretendida; e (iii) a capacidade de promover as decisões necessárias para restabelecer o rumo estratégico desejado.

Fatores explicativos do desempenho do CA na monitoração estratégica

Para identificá-los, dois passos foram realizados. O primeiro foi a análise da literatura, com ênfase nos modelos de desempenho de CAs de Zahra & Pearce (1989), Forbes & Milliken (1999) e Huse (2005). Dada a escassez de trabalhos que analisem a intervenção dos CAs na monitoração estratégica, conduziu-se durante 2012 um ciclo de entrevistas de profundidade com dez conselheiros de administração e consultores com mais de 15 anos de experiência em CAs de empresas de grande porte, com o objetivo de expandir e priorizar os fatores de desempenho mais relevantes. Como resultado, cinco fatores foram identificados:

Acesso a Informações

É definido como o grau em que o CA tem acesso às informações relevantes necessárias para monitorar a IE (Barney *et al.*, 2001). O CA deve definir as suas necessidades de informação, contrariando a tendência natural de ser da

¹ Os autores agradecem ao Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e à Booz & Company Brasil pelo apoio para realização do estudo, aos conselheiros de administração entrevistados e aos respondentes do questionário da pesquisa. ² INDEG – Instituto Universitário de Lisboa / marcio.baptista@iscte.pt. ³ IAG/PUC-Rio / macm@puc-rio.br. ⁴ IAG/PUC-Rio / tdiana.vanaduarmacedosoares@gmail.com

equipe executiva essa responsabilidade. Outro aspecto relevante é o direito à informação e ao acesso direto aos executivos.

Conhecimento do Negócio

É definido como o grau em que os conhecimentos específicos do negócio, externos e internos, requeridos para que o CA desempenhe sua tarefa de monitoração da IE, estão coletivamente presentes no CA (Forbes & Milliken, 1999). Envolve conhecimentos da indústria (Zahra & Pearce, 1990), das operações da empresa (Huse, 2005) e da estratégia da empresa (Coulson-Thomas, 1991).

Dinâmica de Trabalho do CA

É definida como o grau em que o CA apresenta práticas de trabalho e de interação orientadas à produção em equipe e à qualidade dos processos de análise e tomada de decisão (Blair & Stout, 1999; Forbes & Milliken, 1999). O ponto mais frequentemente mencionado pelos entrevistados foi a capacidade de discutir os problemas de IE com o CEO de forma aberta. Entre os conselheiros, uma boa dinâmica de trabalho pressupõe que haja liberdade para fazer perguntas, questionar-se o que não se entende e manifestar opiniões sem que se sintam intimidados.

Liderança do PCA

É definida como o grau em que o PCA possui atributos que favorecem a produção em equipe e a qualidade dos processos de análise e tomada de decisão. Em termos da monitoração da IE, três dimensões desse papel são relevantes. A primeira é a capacidade de otimizar a dinâmica de trabalho do CA (Leblanc, 2005; Gabrielsson *et al.*, 2007), induzindo a contribuição dos conselheiros na forma, momento e intensidade adequados (Sellevoll *et al.*, 2007). A segunda é o direcionamento da atenção do CA para as questões de monitoração estratégica de alta relevância. Finalmente, espera-se que o PCA atue como um facilitador do acesso do CA às informações relevantes (Gabrielsson *et al.*, 2007).

Atenção à Monitoração Estratégica

É definida como o grau em que o CA dedica atenção à tarefa de monitoração estratégica. A atenção ao tema pode não ser uniforme, uma vez que diversas outras tarefas e papéis disputam o pouco tempo disponível do CA (Huse & Rindova, 2001). Em linha com os argumentos de Tuggle *et al.* (2010), espera-se que os CAs que priorizem a IE na sua agenda de trabalho e dediquem mais tempo e regularidade ao tema sejam mais eficazes em assegurar a sua monitoração.

Com base nesses argumentos, desenvolveu-se modelo conceitual de relações entre os fatores explicativos (Fig. 1).

Método e Amostra

Para testar o modelo, conduziu-se em 2012 uma *survey* com 217 conselheiros de administração não-suplentes

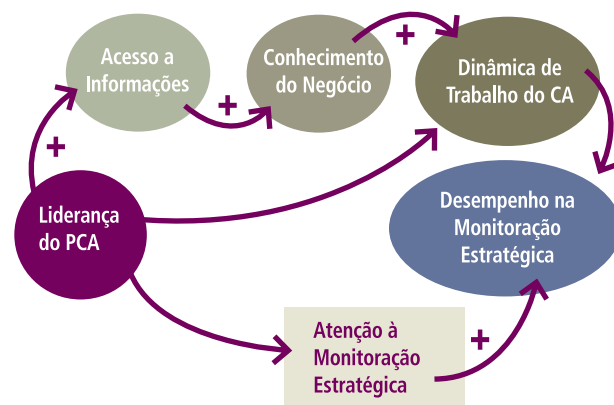


Figura 1 - Modelo de relações entre fatores não estruturais de desempenho de CAs na Monitoração Estratégica

de empresas brasileiras, abertas ou fechadas, visando coletar dados sobre o desempenho do CA em que são mais atuantes. Dadas as características das relações esperadas entre as variáveis, os dados foram analisados por uma modelagem de equações estruturais.

A amostra tem características compatíveis com o universo de empresas brasileiras sob GC. Quanto às empresas analisadas, 72% têm receita anual entre R\$ 100 milhões e R\$ 10 bilhões. 42% delas são listadas em bolsa de valores. O controle do capital votante é predominantemente familiar (53%). O maior acionista/quotista detém em média 49% das ações com direito a voto. Quanto aos CAs, são compostos por 7,2 membros em média, reúnem-se em média 9,6 vezes por ano e têm os cargos de CEO e PCA predominantemente ocupados por pessoas diferentes (79% da amostra). Os respondentes têm em média 8,9 anos de experiência no cargo de conselheiro de administração e trabalharam em 4,5 CAs em média.

Resultados e Recomendações

As relações do modelo comportaram-se conforme o esperado. Todas as hipóteses de relações entre os fatores foram confirmadas com alto grau de significância estatística ($p < 0,1\%$). Os indicadores de ajuste aos dados apresentaram resultados aceitáveis e superiores aos limites mínimos preconizados na literatura. O modelo explicou 54% da variância observada no Desempenho na Monitoração Estratégica. Isto sugere que os fatores não-estruturais analisados influenciam de forma predominante o desempenho do CA na monitoração estratégica.

Os resultados confirmaram que a **Liderança do PCA** é um antecedente importante. Confirmou-se que a sua influência se dá de múltiplas formas: é direta, positiva e significativa sobre o Acesso a Informações, a Dinâmica de Trabalho do CA e a Atenção à Monitoração Estratégica. Os resultados sugerem para o PCA um triplo papel: (i) direcionador do CA para a monitoração da IE; (ii) dinamizador das interações e contribuições dos conselheiros, e entre eles e o CEO; e (iii) facilitador do acesso às informações relevantes. CAs cujos presidentes sejam capazes de integrar tais elementos poderão

ter um melhor desempenho na monitoração das estratégias, contribuindo de forma mais assertiva para a qualidade da gestão estratégica. Recomenda-se, portanto, que os processos de seleção e avaliação do PCA incorporem esses atributos.

Verificou-se que o **Acesso a Informações** influencia o Desempenho do CA na Monitoração Estratégica. Infere-se que a implantação de processos estruturados de acesso a informações contribuirá para que o CA avalie melhor as reais condições em que a empresa opera por meio do aumento dos seus conhecimentos sobre o negócio. Dada a escassez de tempo do conselheiro, é importante assegurar que o CA não receba informações de baixa relevância. Recomenda-se que o CA defina, em conjunto com a equipe executiva, as prioridades de IE da empresa e seus requerimentos específicos de informação para poder monitorar as iniciativas estratégicas prioritárias. Os resultados também sugerem a necessidade de aumentar o tempo e as formas de interação do conselheiro com a empresa. Devem ser criados canais formais e informais de acesso do conselheiro à equipe executiva.

A importância do **Conhecimento do Negócio**, confirmada pelos resultados, sugere que os membros do CA precisam ser dotados de experiência relevante. A experiência na indústria permitirá que os conselheiros compreendam o contexto externo que afeta a IE e as possíveis respostas estratégicas. No âmbito interno, ao conhecerem o modelo de negócio das empresas, os conselheiros estarão mais aptos a avaliar as barreiras à IE. Portanto, os processos de recrutamento e de avaliação de conselheiros deverão considerar a sua contribuição para o estoque de conhecimento do negócio do CA. Os acionistas e reguladores devem assegurar que haja uma proporção suficiente de conselheiros com alto nível de conhecimento do negócio, visando melhorar o gerenciamento do risco estratégico das empresas. Recomenda-se a implantação de programas de indução estratégica de novos conselheiros e de treinamento nas operações da empresa, como forma de expandir o conhecimento da realidade do campo de jogo da IE e de travar contato com os executivos.

Quanto à **Dinâmica de Trabalho do CA**, evidenciou-se a existência de uma lógica sistêmica de desempenho organizacional, pela qual o desempenho no CA na tarefa de monitoração estratégica depende de uma sequência de acesso, articulação, compartilhamento e aplicação de conhecimentos relevantes (Grant, 1996). Como recomendação prática, sugere-se que os processos de avaliação de desempenho dos CAs incluam indicadores da sua dinâmica interna de trabalho, da contribuição individual dos conselheiros para a qualidade das interações com outros conselheiros e com o CEO, e para os processos de análise e tomada de decisão no CA.

Confirmou-se que o **Atenção à Monitoração Estratégica** influencia o desempenho do CA na tarefa. Os resultados

sugerem que é necessário priorizar as tarefas de controle estratégico do CA, dado que diversas tarefas e responsabilidades competem pela sua atenção. Sendo assim, recomenda-se que os CAs incorporem em suas agendas de trabalho instâncias regulares e processos sistemáticos de monitoração dos pilares das estratégias.

Finalmente, o modelo e os instrumentos de medição desenvolvidos poderão ser usados por empresas, investidores e reguladores como uma base para delinear com mais clareza o papel e o desempenho esperado do CA nas suas responsabilidades de monitoração estratégica.

Conclusão

A qualidade da GC depende não só de forma, mas também de substância. No entanto, o real funcionamento dos CAs é um tema pouco pesquisado devido a reconhecidas dificuldades empíricas. Por meio de uma abordagem nova, este estudo revelou a natureza das relações entre os fatores não estruturais que afetam as capacitações de monitoração estratégica no CA, propondo mecanismos concretos para melhorar o desempenho do CA nessa tarefa. Ao revelar comportamentos e processos de trabalho que contribuem para o desempenho do CA em um contexto brasileiro, este estudo pretende fazer uma contribuição inovadora para a expansão do conhecimento e para a melhoria das práticas de GC e de gestão estratégica.

Referências

- BARNEY, J.; WRIGHT, M.; KETCHEN JR, D. J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, v. 27, n. 6, p. 625-641, 2001.
- BLAIR, M. M.; STOUT, L. A. A Team Production Theory of Corporate Law. *Virginia Law Review*, v. 85, n. 2, p. 248-328, 1999.
- BRAUER, M.; SCHMIDT, S. Defining the strategic role of boards and measuring boards' effectiveness in strategy implementation. *Corporate Governance: International Journal of Business in Society*, v. 8, p. 649-660, 2008.
- COULSON-THOMAS, C. What the personnel director can bring to the boardroom table. *Personnel Management*, v. 23, n. 10, p. 36-39, 1991.
- FORBES, D. P.; MILLIKEN, F. J. Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups. *The Academy of Management Review*, v. 24, n. 3, p. 489-505, 1999.
- GABRIELSSON, J.; HUSE, M.; MINICHILLI, A. Understanding the leadership role of the board chairperson through a team production approach. *International Journal of Leadership Studies*, v. 3, n. 1, p. 21-39, 2007.

GRANT, R. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, v. 17, p. 109-122, 1996.

HUSE, M. Accountability and creating accountability: A framework for exploring behavioural perspectives of corporate governance. *British Journal of Management*, v. 16, n. S1, p. S65-S79, 2005.

HUSE, M.; HOSKISSON, R.; ZATTONI, A.; VIGANÒ, R. New perspectives on board research: changing the research agenda. *Journal of Management and Governance*, v. 15, n. 1, p. 5-28, 2011.

HUSE, M.; RINDOVA, V. Stakeholders' Expectations of Board Roles: The Case of Subsidiary Boards. *Journal of Management and Governance*, v. 5, n. 2, p. 153-178, 2001/06/01 2001.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

LEBLANC, R. Assessing Board Leadership. *Corporate Governance: An International Review*, v. 13, n. 5, p. 654-666, 2005.

MINTZBERG, H. Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

NADLER, D. What's the board's role in strategy development?: Engaging the board in corporate strategy. *Strategy & Leadership*, v. 32, n. 5, p. 25-33, 2004.

OWEN, N. *The Failure of HIH Insurance: Vol. I. A Corporate Collapse and Its Lessons*. HIH Royal Commission, Canberra, 2003.

PETTIGREW, A. M. On Studying Managerial Elites. *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 163-182, 1992.

SELLEVOLL, T.; HUSE, M.; HANSEN, C. *The Value Creating Board: Results from the "Follow-Up Surveys" 2005/2006 in Norwegian firms*. Norwegian School of Management BI. Oslo. 2007. (Research Report 2/2007)

TUGGLE, C. S.; SIRMON, D. G.; REUTZEL, C. R.; BIERMAN, L. Commanding board of director attention: investigating how organizational performance and CEO duality affect board members' attention to monitoring. *Strategic Management Journal*, v. 31, n. 9, p. 946-968, 2010.

ZAHRA, S. A.; PEARCE, J. A. Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. *Journal of Management*, v. 15, n. 2, p. 291, 1989.



Av. das Nações Unidas, 12551
World Trade Center Tower - 25º andar - cj. 2508
CEP 04578-903 - São Paulo/SP
tel.: 55 11 3043 7008
e-mail: ibgc@ibgc.org.br
www.ibgc.org.br

Capítulo Paraná

tel.: (41) 3022 5035 - ibgcparana@ibgc.org.br

Capítulo Sul

tel.: (51) 3367 1714 - ibgcsul@ibgc.org.br

Capítulo Rio - ibgcRJ@ibgc.org.br

Capítulo MG - ibgcmg@ibgc.org.br

Conselho

Presidente: Sandra Guerra

Vice-Presidentes: Carlos Biedermann e Luiz Alexandre Garcia

Conselheiros: Alberto Whitaker, Anna Maria Guimarães,
Carlos Eduardo Lessa Brandão, João Laudo de Camargo,
Leonardo Viegas e Roberta Nioac Prado

Diretoria

Henri Vahdat, Matheus Rossi e Sidney Ito

Superintendente Geral

Heloisa Belotti Bedicks

Produção e Coordenação da Newsletter

Jornalista responsável: Máira Sardão (MTB 42968)

Colaboração: Daniela Rede Barreto Amaral

Projeto Gráfico e Diagramação

Atelier de Criação - roberto@atelierdecriacao.com.br

Reprodução

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

Associados Mantenedores



Parceria

