

Sim

## Diálogo saudável

Conselheiro pode trabalhar junto com o investidor no planejamento estratégico da empresa

Por Roberto Faldini\*



Os membros do conselho de administração devem se comunicar adequadamente com os acionistas, assim como já fazem com os executivos da empresa quando desejam monitorar de perto o que acontece internamente. É evidente que a frequência e a intensidade de contato com essas duas importantes fontes de conhecimento são diferenciadas. Um dos atributos do conselheiro eficaz é a capacidade de transitar de maneira desenvolvida por diferentes ambientes e setores de atividade — como forma de obter uma boa análise de cenários e de avaliar oportunidades e riscos com perspicácia.

O membro de conselho disposto a contribuir efetivamente para as empresas onde atua deve se antecipar a problemas e crises, sondar humores, exercer influência e obter compromissos e comportamentos razoáveis em cada companhia. É nesse ponto que a atenção deve estar voltada tanto para acompanhar cuidadosamente o que acontece dentro de casa como, também, para obter uma sensibilidade acurada sobre o que pensam os acionistas, que não participam do dia a dia da organização.

Trata-se, mais especificamente, da possibilidade (e até necessidade) de o conselheiro adotar como hábito circular e, assim, manter canais de diálogo com os principais acionistas, independentemente do contato que ocorre nas assembleias gerais. Essa atitude se torna mais relevante se esse administrador for do tipo independente, isto é, um profissional que não apresenta vínculos anteriores com os controladores do capital. Eis uma tese que tem gerado polêmica e, por isso mesmo, merece aprofundamento.

A proximidade do conselheiro com os investidores — sem que isso signifique passar por cima do CEO e do diretor de relações com investidores (RI) — é sempre válida em situações de normali-

dade, mas particularmente útil em momentos de turbulência (e há empresas em que a turbulência é quase uma constante). O administrador pode ajudar o acionista a compreender melhor o andamento do plano estratégico da companhia e a avaliar a ação da diretoria executiva de maneira mais adequada. Pode (e deve) levar o investidor a substituir a postura de mero checador do desempenho passado pelo empenho em desenhar o futuro e achar as saídas para a sobrevivência e a perpetuação do negócio.

Adicionalmente, a aproximação dos acionistas com os conselheiros independentes enaltece, por meio do diálogo e do alerta, a melhora contínua das boas práticas de governança, principalmente nas empresas ainda não tão profissionalizadas, como as familiares. Dentre os inúmeros benefícios dessa prática, destacam-se: evitar a interferência direta dos acionistas na gestão — o que desestimula e desestabiliza seriamente os executivos contratados; exercer de forma profissional a condução do programa de sucessão do CEO e dos cargos-chave da diretoria executiva; e desenvolver um sistema de remuneração que atenda ao rumo estratégico da empresa e não simplesmente copie os modelos prevalentes que privilegiam os apadrinhados.

Esses são apenas alguns ganhos possíveis quando se ousa abrir um diálogo maior com os acionistas, em especial nas empresas familiares que desejam se perpetuar. Promover o ajuste de cultura sugerido aqui é uma tarefa intrincada, cujos resultados podem demorar algum tempo para aparecer. Mas é um investimento que, sem dúvida, vai valer a pena a quem se arriscar.

\* Roberto Faldini (cathyb@faldini.com.br) é empresário e participa em diversos conselhos de empresas fechadas e abertas

# É papel do conselho de administração se comunicar com os acionistas?



## Sem privilégios

Ainda falta um longo caminho para democratizar a comunicação entre conselheiro e investidor

Por Renato Chaves\*

Não

**A**inda que pareça um contrassenso, é possível ser mais transparente ao evitar o contato dos acionistas com o conselho de administração. É bastante compreensível, especialmente pela pressão por explicações para os resultados trimestrais, que os investidores busquem uma interação intensa com as companhias. E as empresas têm muito a lucrar com essa interação.

Como consequência, cresce a importância da área de relações com investidores (RI). É necessário sistematizar os contatos para evitar a temida e nefasta assimetria de informações; o diretor de RI, como responsável legal, responde por eventuais falhas na comunicação. Aí mora o grande desafio de tornar esse canal mais eficiente e mais transparente para todos os investidores.

Para que essa oportunidade seja aproveitada, todos os questionamentos de investidores, sobretudo aqueles apresentados em reuniões individuais, devem ser publicados numa área específica do site da companhia. Essa medida teria um caráter permanente e serviria para reduzir de modo significativo o risco de tratamento diferenciado. Além disso, é preciso que os conselheiros de administração (ou pelo menos o presidente do conselho) compareçam nas assembleias e reuniões públicas com investidores e analistas — coisa rara no Brasil.

Mas algumas questões precisam ser respondidas antes de se criar um canal permanente de comunicação entre investidores e conselheiros:

- Quais conselheiros poderão falar com os investidores? Apenas o presidente do conselho? Apenas os independentes? Qual “independente”: o indicado pelo CEO/controlador amigo ou o eleito pelos minoritários?

- Os investidores poderão realizar conversas separadas entre classes de conselheiros para checar possíveis contradições?

- O advogado da companhia vai acompanhar cada conversa para avaliar potenciais riscos (monitorando e direcionando a reunião)? As perguntas serão encaminhadas com antecedência para evitar respostas improvisadas comprometedoras?

- Todo investidor que solicitar uma “audiência” será atendido? Um grande fundo de pensão americano, por exemplo, terá prioridade sobre o senhor José da Silva, morador da pacata Aiuruoca (MG), que foi convencido pelo gerente do banco local a comprar 2 mil ações na oferta pública?

- Será criada uma regra, como percentual mínimo no capital, para agendamento da audiência? Considerando que o “seu Zé” não tem dinheiro para viajar até a sede da companhia, somente os investidores ricos participarão das audiências privadas?

- As reuniões acontecerão na sede da empresa ou o conselho sairá em caravana pelo Brasil para conversar com todos os investidores em particular?

- Será criada a figura legal do “acionista de referência”? Esse tipo de acionista ficará sujeito a restrições por participar de conversas secretas, como um bloqueio de negociação por 15 dias?

Sejamos razoáveis: o que leva o investidor a querer uma conversa privada com conselheiros? Ele quer saber algo diferente, que não foi dito na reunião da Apimec e na assembleia geral ordinária pelo diretor de RI e pelo CEO, para aumentar ou reduzir sua participação? Ou quer somente avaliar o conselho, que por sinal não realiza qualquer tipo de avaliação (e, se realiza, não divulga ao público)?

Enquanto essas questões não são respondidas, é melhor a falta de contato entre conselho e acionistas do que a comunicação pouco democrática, que privilegia alguns em detrimento de outros.

\* Renato Chaves (renatochaves@corporategovernance.com.br) é sócio da Mesa Corporate Governance