

14/10/2013 às 00h00

Movimento pela profissionalização cresce em empresas

Por Carlos Vasconcellos | Para o Valor, do Rio



Renato Chaves: "Temos notado um esforço de criação e formalização de conselhos também em empresas familiares"

Um bom conselho de administração é uma das vigas mestras da governança corporativa de uma empresa. "Nenhuma empresa é melhor do que o seu conselho de administração", resume Leonardo Viegas, conselheiro de administração do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Embora a cultura de governança das empresas brasileiras tenha evoluído muito desde o tempo em que os conselhos eram praticamente uma mera formalidade, Viegas diz que ainda há muito a avançar. "É triste ver que muitas companhias ainda possuem conselhos mal formados e pouco representativos".

Viegas lembra que é comum ver executivos acumulando a presidência da empresa e do conselho, provocando conflitos de interesse. "Essa separação é uma exigência para quem está listado no Novo Mercado, mas não é obrigatória por lei", diz.

No entanto, a boa notícia é que o movimento de profissionalização é cada vez mais forte e não se limita a companhias de capital aberto. "Temos notado um esforço significativo de criação e formalização de conselhos em muitas empresas familiares e também de capital fechado", afirma Renato Chaves, diretor da consultoria Corporate Governance.

O fenômeno, diz Chaves, é muito bem-vindo. "É difícil medir, mas empresas com conselhos atuantes tendem a obter melhores resultados no longo prazo, pois eles melhoram a qualidade da gestão". Um dos motivos é o papel de cobrança em relação à atuação dos executivos. O outro seria a interferência direta na definição de estratégias. "Quando você decide sozinho, o risco de errar é maior. Se conta com um grupo experiente e ativo, o risco é mitigado."

Grande parte desse movimento vem da pressão de investidores, explica Viegas. "Especialmente dos investidores institucionais e fundos de pensão, que têm uma visão de mais longo prazo", diz. "Isso é decisivo para melhorar a qualidade dos conselhos".

Para Monique Skruzny, sócia-fundadora da consultoria americana MBS Value Partners, o movimento de valorização dos conselhos ganhou força depois da crise financeira internacional. "Uma pesquisa do IFC, em 2010, e as pesquisas da MBS junto a investidores e analistas financeiros na América Latina já apontavam para uma maior atenção em relação à governança e para uma busca de supervisão mais firme dos conselhos", diz.

Ao mesmo tempo, casos flagrantes de expectativas superestimadas pelos executivos de empresas colocam cada vez mais pressão para que os conselhos sejam mais proativos e bem informados. "Num ambiente de negócios instável e de alto risco, práticas de governança bem estabelecidas são um poderoso fator de venda em um IPO". Monique também ressalta a importância dos mecanismos de avaliação dos conselhos, para que eles funcionem efetivamente como ferramentas da boa governança.

"Os acionistas querem níveis cada vez maiores de transparência no trabalho e no processo de decisão dos conselhos", diz. "Eles querem saber se os conselheiros estabeleceram metas para si mesmos e se estão medindo sua performance regularmente".

O aumento do nível de exigência faz subir, por sua vez, a procura por cursos de formação específica para conselheiros, como o Programa de Desenvolvimento de Conselheiros, da Fundação Dom Cabral. "O conselheiro tem um papel amplo, que vai do acompanhamento da gestão ao cumprimento dos valores da empresa, passando pelo acompanhamento de exigências legais e prescrições estatutárias", enumera Maria Teresa Roscoe, professora de Governança Corporativa da Dom Cabral.

Para cumprir uma tarefa tão complexa é preciso experiência. "Em geral, não é uma posição para pessoas com pouca rodagem", diz Maria Teresa. Além disso, o ideal é ter pessoas com formações diversas. "Os conselheiros devem ter perfis complementares, que proporcionem uma visão multidisciplinar, alinhada aos valores e propostas da organização".

Chaves, por sua vez, observa que a composição ideal do conselho dependerá do momento da empresa. "Se você está preparando uma expansão no exterior, vai precisar de pessoas com visão internacional; se o momento é de redução nas operações, precisará de outros, com experiência em otimização de custos e processos", explica. "Por isso, na hora de indicar conselheiros, o investidor deve avaliar o momento da empresa e os movimentos estratégicos para os próximos anos, e buscar profissionais com uma filosofia alinhada à sua".

Já Paulo Roberto Motta, professor titular da Ebape-FGV, lembra que o papel dos conselhos muda conforme o contexto histórico. "Os conselhos perderam poder com a Revolução Gerencial nos anos 1940, serviram - principalmente na Europa - à conciliação entre capital e trabalho entre 1970 e o fim da década seguinte e, com a renovação do liberalismo, nos anos 1990, passaram a ter mais ênfase na proteção do capital e dos acionistas", afirma.

Com a globalização e a inserção da administração pública nas cadeias produtivas, Motta acredita que no futuro os conselhos terão de lidar com novos desafios. "Eventualmente, será necessária a participação de representantes do governo nos conselhos de empresas, pois há uma intersecção cada vez maior entre os setores público e privado, não apenas no Brasil, e essa relação não deve acontecer apenas por meio da regulação", diz.