

DCI - 05/12/2011

Sucessão em empresa familiar merece cuidados

Na visão de Adriana Adler, membro da Comissão de Sucessão do Instituto Brasileiro de Governança [Corporativa](#) (IBGC), são poucas as companhias que fazem planejamento de sucessão. "Sucessão não é um evento: é um processo", considera Adler. - "Muitas vezes há conflitos nessa questão, mas temos que [cuidar](#) da coesão dos acionistas. [Planejamento](#) exige paciência", completa Adler.

Para o consultor internacional Ram Charan, é preciso planejar a sucessão familiar em três casos: numa emergência, na aposentadoria do controlador, e na busca por talentos. "Descubra as pessoas que estão no final dos vinte anos até os 35 de idade, e as prepare", aconselha Charan.

Como dica, ele cita a adoção do conselho consultivo familiar, que pode reunir-se pelo menos quatro vezes por ano. "Na Índia, se você é pai, é você que deve treinar o seu filho", sugere Charan, ao citar a [prática](#) de seu país de origem.

Mas ele também cita soluções ocidentais para aqueles pais que dizem não ter tempo para os filhos ou que não se entendem com a nova geração. "Não é a solução mais adequada, mas existem excelentes consultorias especializadas em treinar os novos sucessores", diz, e alerta: "Líderes que não administram devem ter mandato curto nos conselhos".

IBGC cobra transparência em remunerações

Ernani Fagundes

São Paulo - O Instituto Brasileiro de Governança [Corporativa](#) (IBGC) cobra mais transparência na divulgação de dados sobre a remuneração de executivos de companhias abertas brasileiras.

"A legislação da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) avançou com o Formulário de Referência, mas precisamos individualizar as informações de remuneração de cada diretor", declarou ao DCI o presidente do IBGC, Gilberto Mifano, em evento de lançamento do Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração de Conselho de [Administração](#) e Diretor-presidente, realizado sexta-feira em São Paulo.

Na sua visão, quanto mais transparência houver, melhor. E nesse caso, o acionista tem o direito de saber de quanto, e sobretudo, como, seus diretores-executivos são remunerados. "Essa é uma questão muito importante lá fora, principalmente nos Estados Unidos, onde o capital é pulverizado. Aqui, os donos e controladores têm posição privilegiada e conhecem o [salário](#) de seus executivos", contextualizou Mifano, observando que os minoritários desconhecem esses detalhes.

No evento de lançamento do décimo caderno de governança corporativa do Instituto, Francisco Ramirez, da comissão de remuneração do IBGC, comentou que, no passado, a folha de pagamento de executivos e conselheiros era confidencial. "Hoje, transparência é exigida pela CVM e deve ser feita de maneira clara e detalhada. É importante abrir efetivamente os dados. É uma necessidade de gestão do século XXI", aconselha Ramirez.

Ele é de opinião que a remuneração dos Conselhos de Administração deve ser por mandato, diferente do tipo de remuneração das diretorias executivas e dos administradores, que poderão ter rendimento variável, de acordo com os resultados de longo prazo.

Ram Charan, doutor pela Harvard Business School e membro da Fortune Forum de Governança Corporativa, e da Blue Ribbon Commission on Corporate Governance, da National Association of Corporate Directors, afirma que um conselheiro não deve ficar no cargo ou um diretor não deve ser contratado se o que o preocupa é a remuneração.

"Se alguém perguntar pela remuneração, não o contrate. A primeira iniciativa esperada dele é a dedicação. Vejam no DNA das pessoas. Sim, precisa haver boa remuneração, mas uma pessoa não deve ser incentivada por isso", aconselha o consultor internacional de empresas.

Respeitado em todo o mundo, Charan afirma que governança corporativa é fundamental para o crescimento das empresas. "Os Conselhos podem construir uma empresa ou destruir um país", diz Charan, ao citar que a má administração de grandes companhias pode gerar risco econômico ao seu país.

O responsável pela governança corporativa da Natura, Moacir Salzstein, propõe que os conselhos de administração avaliem o desempenho do diretor-presidente e da alta direção das companhias. "O presidente do Conselho deve ser líder nesse processo. Os resultados devem ser devidamente debatidos, e a divulgação para os stakeholders [colaboradores] é importante para fazer saber que a diretoria está sendo avaliada anualmente", diz Salzstein, acrescentando que essa avaliação anual de executivos vale tanto para empresas listadas na Bolsa como para empresas familiares de capital fechado.

Para Charan, a responsabilidade é dos Conselhos. "São eles que escolhem o CEO [diretor-presidente]. A tarefa dos conselhos é criar valor com disciplina e dedicação", diz o consultor. Ele propõe sete dicas para que a liderança dos Conselhos possa desenvolver talentos e dar frutos.

A primeira é ter pessoas de qualidade, integridade e de confiança. "Ter um CEO correto e com uma diretoria correta o tempo todo." A segunda é ter domínio do modelo da companhia. "Ser muito claro sobre o que se quer. Como a empresa ganha dinheiro?", diz, e cita exemplos de sucesso no Brasil, como AmBev, Vale e Embraer.

A terceira dica do consultor internacional é que os Conselhos precisam gastar tempo na administração. "Os Conselhos precisam de sabedoria para fazer estratégias de fusão, de aquisição e de separação de capital", afirma. Governança corporativa é apontada como uma das principais ferramentas para companhias crescerem por meio de fusão e aquisição.

Como quarto mandamento aos conselheiros, Charan afirma que as estratégias das empresas devem mudar à medida que muda o mundo. "Os Conselhos precisam perceber isso. Alcance o Retorno sobre o seu Tempo, focalize nas coisas mais importantes, nas prioridades, no que precisa ser feito", diz. Como sugestão para que os conselheiros organizem suas reuniões, ele aconselha uma agenda de 12 meses com pelo menos seis reuniões por ano entre o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva. "Mate os 300 slides de números que a diretoria tem

duas horas para apresentar, e converse", diz Charan, sobre a inutilidade de repassar dados de balanço, que refletem o passado, sem falar das estratégias para o futuro.

Ele é direto ao tratar da quinta observação: os riscos da companhia para o futuro. "O Conselho deve dizer aos diretores que não quer números. Estamos aqui para conversar, não para ver apresentações." Nessas conversas informais deve-se refletir sobre três questões, que ele sugere: "O que você gosta na estratégia?", "O que não gosta?" e "O que você propõe para melhorar a estratégia?". Na sua experiência, a convergência entre Conselho de Administração e Diretoria Executiva torna-se enorme depois de um dia descontraído de conversas. "Pode incluir um coquetel ao fim do dia ou um jantar, mas deixem as decisões para a manhã seguinte."

A sexta dica é obter o consenso que emerge do Conselho, e dar feedback à diretoria. "Escolham uma ou duas coisas para o CEO melhorar o seu [trabalho](#)", diz.

O sétimo e último mandamento do Conselho é cobrar informações da diretoria em apenas uma página. "Peça informações resumidas e claras sobre como o comportamento dos clientes da companhia muda e sobre o que a concorrência vai fazer no futuro", conclui Charan.