

O Papel do Conselheiro Independente na Empresa Familiar

Na última década este assunto evoluiu bastante. Dez anos atrás falar em colocar alguém de fora no Conselho de uma empresa familiar causava um choque. "Como?", perguntava o empresário, "Você está dizendo que eu devo colocar um estranho aqui dentro, para ouvir todos os nossos segredos? E se ele sair comentando por aí?"

Era difícil explicar que o "estranho" a ser convidado seria alguém de reputação acima de qualquer suspeita, gente séria, de confiança. E, afinal de contas, quais eram esses segredos? O conselheiro externo, por definição, seria alguém sem qualquer ligação com o concorrente. Aliás, o conselho nem sempre toma conhecimento de detalhes de projetos técnicos ou de marketing. O Conselho tem acesso ao macro, a estratégia geral não a detalhes.

Aos poucos nosso empresariado tem acreditado nisso. Cada vez mais vemos importantes grupos de controle familiar abrindo suas portas para conselheiros de fora. A Sadia talvez tenha sido uma das pioneiras nisso, começando se não me engano com um conselheiro externo e gradualmente aumentando esse número. O Banco Itaú, exemplo de gestão bem sucedida na mão da segunda geração como foi na primeira, permaneceu com seu conselho fechado ao "pessoal da casa" (não necessariamente família, mas também executivos de carreira no grupo) até 2001. Nesse ano resolveu testar o conceito de conselheiro independente, e logo com dois de alto nível: Roberto Teixeira da Costa e Pérsio Arida. Gostou, e no ano seguinte incluiu Alcides Tápias.

O Unibanco, outro que continua bem nas mãos da nova geração, também demorou para abrir as portas. O fez recentemente convidando para o conselho o ex-ministro Pedro Malan e o ex-diretor do Banco Central Pedro Bodin. Pouco depois chegou o momento de aposentadoria dos dois executivos profissionais que compartilhavam a presidência executiva. Estando a presidência vaga, Pedro Moreira Salles, que representa a família controladora no banco e estava na presidência do conselho, resolveu assumir a presidência executiva, cargo que nunca tinha ocupado. Como executou isso? Num gesto de raro desprendimento, não me lembro de outro equivalente, abriu mão da presidência do Conselho e a entregou a Pedro Malan. Está aí um belo exemplo de Governança Corporativa.

Não tive acesso direto às famílias controladoras citadas, mas através de contatos indiretos chega a informação de que a idéia está dando certo. Ninguém está arrependido de ter aberto a porta a esses "estranhos". Mas se a nossa lei das S. A. deixa claro que o poder final de gestão da empresa, inclusive o de escolher a diretoria e o principal executivo, pertence ao Conselho, os controladores estão abrindo mão de uma parte de seu poder compartilhando-o com pessoas de fora? Absolutamente não! Os conselheiros independentes sabem que não estão lá para participar do poder onde há dono ou donos definidos, o poder é deles. A função do conselheiro independente é ajudar -ajudar a pensar nos grandes assuntos. Não se trata de o presidente do conselho, que geralmente é da família controladora, compartilhar poder mas sim de compartilhar suas preocupações, suas decisões importantes. Uma pesquisa realizada com presidentes de conselho de empresas familiares que criaram um conselho com membros independentes revelou as seguintes funções para eles:

- Ajudar o presidente a ser mais eficaz, tendo pares com quem debater abertamente seus problemas;
- Insistir na criação de estruturas formais e de planejamento (isto se aplica a empresas ainda nas mãos do fundador, o qual está habituado à estrutura informal do início da empresa, quando ele decidia tudo sozinho).
- Ajudar no estabelecimento de metas e na tomada de decisões importantes;
- Dar credibilidade e melhorar a imagem da empresa;
- Atuar como árbitro ou mediador (no caso de divergências dentro da família).

A experiência tem mostrado que o simples fato de entrar alguém de fora leva a família a "caprichar" mais nas reuniões do conselho, momento que antes às vezes misturava assuntos familiares com os da empresa isso não acontece mais. O fato de ter essa pessoa de fora leva a organizar melhor a reunião, melhorar o nível dos relatórios e formalizar mais as reuniões. Nos últimos anos participei da criação de um Conselho Consultivo (que pode ser o ideal se a empresa não é de capital aberto e não tem obrigação legal de ter um Conselho de Administração) em duas empresas familiares de porte médio e que eram limitadas e não S. A.s, não existindo portanto, legalmente, a figura do Conselho de Administração. Qual era a razão para a criação desses conselhos? Ajudar o fundador, ainda presente no comando, a formalizar a estrutura de gestão da empresa e a pensar em estratégia. Além disso, num dos casos, ajudar a planejar a trajetória dos filhos do fundador para melhor prepará-los para assumirem a liderança no futuro.

Não sei de nenhum caso em que uma empresa familiar tenha se arrependido de incluir pessoas de fora em seu conselho. Às vezes acontece uma escolha mal feita e a solução mais fácil para isso é deixar passar um ano e não reeleger a pessoa, evitando o atrito de excluí-la no meio do mandato. Como precaução para esse tipo de situação é conveniente sempre fazer o convite inicial, e renová-lo quando for o caso, por um ano.

Antonio Carlos Vidigal
é professor de Governança Corporativa
no mestrado do Ibmec-Rio de Janeiro