

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

FABRÍCIO FERREIRA GOETZ

**DESENVOLVIMENTO DE MODELO DO PERFIL DESEJADO
PARA CONSELHEIROS DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
PRIVADAS BRASILEIRAS**

**Porto Alegre
2006**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Fabício Ferreira Goetz

**DESENVOLVIMENTO DE MODELO DO PERFIL DESEJADO
PARA CONSELHEIROS DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
PRIVADAS BRASILEIRAS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração

Orientador: Prof. Oscar Claudino Galli

**Porto Alegre
2006**

Banca Examinadora:

Gilberto de Oliveira Kloechner

João Luiz Becker

Ronald Otto Hillbrecht

**Visto e permitida a impressão.
Porto Alegre, Setembro de 2006.**

**Coordenador do Programa de
Pós-Graduação em Administração**

***Dedico este trabalho a Julia e
Denise, as mulheres da minha vida.***

AGRADECIMENTOS

Gostaria de registrar meu agradecimento a todas as pessoas que colaboraram para a realização deste trabalho.

Aos participantes das entrevistas, pela disponibilidade e contribuições fundamentais à riqueza desta pesquisa.

Aos professores e funcionários do PPGA, extensivo a toda UFRGS, pelos ensinamentos e estrutura oferecidos ao longo destes dois anos.

Ao Prof. Oscar Galli, pela orientação a este trabalho e incentivo ao longo desta jornada. Aos membros da banca de avaliação, pelas sugestões e contribuições ao trabalho final.

Ao Prof. João Luiz Becker, por aconselhamento e incentivo na definição do tema desta dissertação.

Aos colegas de mestrado, pelos ótimos momentos de convívio, companheirismo e maturidade para administrar os desafios do percurso.

A minha família, pelo carinho e compreensão. Em especial a minha filha Julia, fonte inesgotável de alegria e aprendizado.

A Deus, por dar-me saúde, oportunidades e perseverança para vencer este desafio.

RESUMO

O mercado empresarial brasileiro tem sido palco nos últimos anos de uma crescente profissionalização nos aspectos de administração e governança corporativa. A definição do conselho de administração, e em especial a escolha dos seus diretores, insere-se no âmago desta mudança. Com a difusão cada vez maior do controle acionário, cria-se uma lacuna gerencial, já que investidores não têm condições de participar direta e constantemente das ações e resultados das companhias, tarefa que é destinada aos executivos. Desta forma, potencialmente temos um conflito de interesses, denominado custos de agência, que caracteriza a ambigüidade entre quem gerencia e quem investe nas empresas. Um dos instrumentos para evitarmos este conflito é a formação de Conselhos de Administração, cujas funções básicas são defender o interesse dos acionistas e promover sustentabilidade e solidez às empresas, através de direcionamento estratégico e monitoramento da performance dos executivos. O Conselho de Administração é formado por Conselheiros de Administração, e a qualidade da escolha destes reflete diretamente na qualidade da sua atuação. Este trabalho propõe-se a apresentar um modelo para definição do perfil desejado para Conselheiros de Administração no Brasil, identificando competências, comportamento e experiências profissionais importantes para a escolha e atuação de um conselheiro eficiente e adequado às responsabilidades da função.

ABSTRACT

The Brazilian corporate market has been lately influenced by an increasing improvement of management and governance-related themes. The structure of the Boards of Directors and more specifically the selection of Board Members are decisive in this subject. Growing control diffusion is leading to a managing gap, since shareholders do not have the ability to supervise direct and continuously the results achieved and actions taken inside the firms, assignment that is left to the executives. Thus, takes place a potential conflict of interests, derived from ambiguous benefits involving officers and investors. One instrument to avoid this from happening is the establishment of the Board of Directors, which major roles are to stand up for shareholders welfare and promote long-term sustainability, throughout strategic endeavor and performance monitoring. The Board of Directors is composed by Board Members, and the quality of the selection of its members directly reflects in the quality of the Board performance. This work aims to propose a model to determine the most wanted profile for Board Members in Brazil, identifying competences, behavior, and professional know-how that are important when selecting an appropriate candidate to perform this important role.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma de uma S/A brasileira	27
Figura 2 – Esquema de elaboração do instrumento de pesquisa.....	44
Figura 3 - Formação Acadêmica	47
Figura 4 – Experiência Profissional.....	47
Figura 5 – Principal Atividade Profissional.....	47
Figura 6 – Idade.....	48
Figura 7 – Participação em Conselhos (quantidade)	48
Figura 8 – Experiência Acumulada em Conselhos (anos).....	48
Figura 9 – Perfil e Faturamento das Empresas dos Entrevistados	49
Figura 10 - Esquema de Análise dos Dados Qualitativos	50
Figura 11 – Construto Experiência	65
Figura 12 – Construto Conhecimento	66
Figura 13 – Construto Relacionamento.....	67
Figura 14 – Construto Comportamental.....	68
Figura 15 – Construto Atividade de Conselho.....	68

LISTA DE ABREVIATURAS

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

BOVESPA - Bolsa de Valores do Estado de São Paulo

CEO - Chief Executive Officer

CFO – Chief Financial Officer

COO – Chief Operations Officer

CRO – Chief Risk Officer

CVM - Comissão de Valores Mobiliários

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IGC - Índice de Governança Corporativa

SPC - Secretaria de Previdência Complementar

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.2	JUSTIFICATIVA	18
1.3	DELIMITAÇÃO	20
1.4	OBJETIVO GERAL.....	20
1.5	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	21
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1	GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	22
2.2	ORIGEM E HISTÓRIA DOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO ..	27
2.3	DEFINIÇÃO E ATRIBUIÇÕES DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	29
2.4	ESTRUTURA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO BRASILEIRO	31
2.4.1	Composição	31
2.4.2	Dimensionamento	32
2.4.3	Comitês de Conselho	32
2.4.4	Separação dos Cargos.....	33
2.5	CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E DESEMPENHO DA EMPRESA	34
2.6	CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO, FRAUDE FINANCEIRA E A ÉTICA.....	36
2.7	CAPACIDADES E COMPETÊNCIAS DO CONSELHEIRO	41
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	42
3.1	INSTRUMENTOS UTILIZADOS – ELABORAÇÃO E VALIDAÇÃO...	43
3.2	SELEÇÃO DOS PARTICIPANTES E CONDUÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	44
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	46
4.1	CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	46
4.2	MÉTODO DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	49
4.2.1	Experiência profissional e conhecimentos gerais.....	51
4.2.1.1	Separação entre gestão e conselho.....	52
4.2.1.2	Conhecimento específico do negócio.....	53

	12
4.2.1.3 Experiência tipo “hands-on”	54
4.2.1.4 Visibilidade do mercado internacional	55
4.2.1.5 Conhecimento da concorrência e mercado	55
4.2.1.6 Comitês específicos	56
4.2.1.7 Distanciamento crítico	56
4.2.1.8 Limite de atuação	57
4.2.1.9 Escolha dos conselhos a atuar	58
4.2.2.10 Percepção pública	59
4.2.2.11 Flexibilidade versus firmeza	60
4.2.2 Competências e exigências	60
4.2.2.1 Administração de conflitos	61
4.2.2.2 Relacionamento	62
4.2.2.3 Disponibilidade e dedicação	62
4.2.2.3 Aprendizado	63
5 CONCLUSÕES	64
5.1 CARACTERÍSTICAS E COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS	64
5.2 CARACTERÍSTICAS E COMPETÊNCIAS DESEJÁVEIS	69
5.3 TRABALHOS FUTUROS	69
REFERÊNCIAS	71
APÊNDICE A - GUIA DE ENTREVISTA – QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO	78
APÊNDICE B - GUIA DE ENTREVISTA – QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO	79

1 INTRODUÇÃO

O Conselho de Administração representa um dos instrumentos mais importantes na administração moderna, já que tem por objetivo garantir a boa Governança Corporativa, defendendo o interesse dos acionistas e garantindo sustentabilidade e solidez das empresas em longo prazo, conforme relatam Fama e Jensen (1983) e Carter *et al.* (2003). Os comportamentos gerenciais dos executivos e a estrutura de controle e custos de agência incluem-se nesta temática e são analisados por Jensen e Meckling (1976). Por outro lado, a escolha dos conselheiros representa um dos pontos mais importantes na definição do Conselho de Administração. Neste sentido, a identificação das competências, comportamento e experiências profissionais vinculadas aos conselheiros, e a definição de um modelo que caracteriza o perfil desejado dos mesmos são aspectos a serem tratados neste trabalho. O conceito de competências e suas implicações das corporações e definições da gestão são explorados por Prahalad e Hamel (2000).

Silveira (2005) afirma que o mercado empresarial brasileiro tem sido palco nos últimos anos de uma crescente profissionalização nos aspectos de administração e governança corporativa. A definição do conselho de administração, e em especial a escolha dos seus conselheiros, insere-se no âmago desta mudança, conforme relata o autor.

Alinhado às melhores práticas existentes no mundo competitivo, empresas procuram identificar medidas que dêem maior rentabilidade, solidez e transparência em suas atividades. Internacionalmente, vários estudos acadêmicos e executivos têm sido desenvolvidos no sentido de mensurar a relação entre o desempenho empresarial e o conselho de

administração, especialmente no que se refere a sua composição, perfil e forma de atuar – exemplos destes estudos encontram-se em Silveira (2005), Jensen (1993) e Simkins *et al.* (2003).

Aliado ao conselho administrativo, também possui papel fundamental aos interesses corporativos a auditoria independente e os conselhos fiscais. Estas estruturas possibilitam melhores condições de financiamento e gestão das empresas e também trazem maior valor e liquidez aos papéis comercializados, no caso de empresas de capital aberto. No Brasil, as questões jurídicas e societárias das Sociedades Anônimas são avaliadas por Branco (2004), com ênfase especial ao papel do Conselho de Administração.

Em função da crescente tendência de difusão do controle, o pequeno ou médio acionista pode não ser capaz de exercer real governo sobre quem comanda a companhia ou monitorar ações gerenciais, conforme destacaram pioneiramente Berle e Means (1932). Na ausência de outros mecanismos de controle, executivos tem maior liberdade de usar recursos da empresa do que no caso de gerenciada pelos próprios donos. Os objetivos dos executivos podem ser diferentes daqueles dos acionistas, gerando conflitos de interesse, o que usualmente é chamado de problema de agência. Curiosamente, a cunhagem do termo governança corporativa se deu décadas após a publicação deste estudo, o qual pode ser considerado o marco inicial das preocupações das empresas nos aspectos societários, relação entre controle e gestão e defesa dos interesses dos acionistas.

Ao captar e selecionar profissionais para comporem o seu Conselho de Administração, as companhias desejam encontrar indivíduos que, além de auxiliar no processo de direcionamento estratégico e decisões operacionais, também corroborem para elevar a reputação das mesmas frente aos investidores, clientes, fornecedores, agentes de crédito e mercado, enfatizam Simkins *et al.* (2003). É importante observar que a função fundamental do conselho de administração é garantir o interesse dos

acionistas, através da valorização dos seus ativos e crescimento sustentável das empresas. Além disto, tem poder para selecionar, orientar, definir metas e estratégias e, se necessário, afastar executivos que não atendam as diretrizes e performance propostas. A Lei brasileira Nº. 10.303/2001, em substituição a Lei Nº. 6.404/1976, tem por objetivo formalizar as regras e imposições legais referentes às atribuições, obrigações e formação dos Conselhos de Administração no país.

Independente do enquadramento social da empresa - Limitada, Sociedade Anônima de Capital Fechado ou Sociedade Anônima de Capital Aberto - é ponto pacífico que conselheiros são importantes para o bom desempenho do empreendimento. No Brasil, várias empresas do tipo Limitadas têm se preparado para migrarem seu enquadramento em Sociedades Anônimas, sejam de capital aberto ou fechado. Neste sentido, já estão tomando ações para desenvolvimento de um corpo consultivo semelhante ao Conselho de Administração, ainda que não possua as formalidades e rigor apresentado pelo último, conforme Branco (2004).

No ano de 1995 foi fundado o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, entidade sem fins lucrativos cujo objetivo é difundir o tema no país. Está intrinsecamente ligado a um grupo de empresários, membros de conselhos, executivos e estudiosos da administração empresarial e é o primeiro órgão criado no Brasil com foco específico em Governança Corporativa. Entidades governamentais como a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e a Secretaria de Previdência Complementar (SPC) consideram o aprimoramento das práticas de governança corporativas fundamentais para o desenvolvimento do mercado de capitais nacional.

Este trabalho está organizado de forma a propor no 1º. Capítulo análise de questões preliminares, como introdução a temática, formulação do problema de pesquisa, justificativa, delimitações e seus objetivos gerais e específicos.

No 2º. Capítulo, como parte da revisão bibliográfica, será apresentada uma discussão das questões relacionadas à governança corporativa, apresentando os fundamentos básicos quanto a diferentes aspectos, tanto na abordagem legal quanto de mercado. Neste tópico, um enfoque especial será destinado à atuação do Conselheiro de Administração, explicitando sua importância na consecução dos trabalhos gerenciais de traçar diretrizes, tomarem decisões e relacionamento das empresas com o mercado, bem como destacando origens históricas, definições e atributos dos conselhos, e questões éticas da instituição. Dada a forte influência do modelo norte-americano na terminologia da governança corporativa no Brasil, temos comumente utilização de termos na língua inglesa referentes ao assunto. Desafortunadamente, alguns problemas de entendimento são gerados por conta disto, principalmente pelo uso corrente de palavras traduzidas inadequadamente¹.

No 3º. Capítulo tem-se uma descrição dos procedimentos metodológicos adotados, suas justificativas e métodos. Nesta fase, temos o levantamento exploratório-descritivo das variáveis a serem estudadas, originadas da entrevista com especialistas. Integrantes dos três grupos principais de relacionamento com os conselhos – acionistas, executivos e os próprios conselheiros – serão entrevistados, procurando-se identificar diferenças e semelhanças de opiniões. Esta diversificação tem por objetivo a identificação de eventuais interesses conflitantes entre os agentes estudados.

¹ CEO (Chief Executive Officer) – é o principal executivo da empresa, responsável pela administração de todos os setores da empresa. No Brasil, eventualmente assume a denominação de Presidente.

- Directors – são os conselheiros do conselho de administração.
- Board of Directors – é o conselho de administração. Chairman of the Board – é o presidente do conselho de administração.
- Officer – executivo, responsável por alguma atribuição específica na empresa (COO – Chief Operations Officer, CFO – Chief Financial Officer, CRO – Chief Risk Officer, entre outros).
- Public Company – companhia cujas ações são negociadas na Bolsa de Valores, podendo ser privada ou estatal. No Brasil, usa-se normalmente a denominação de companhia aberta.

Finalmente, no 4º. Capítulo faz-se uma descrição dos resultados da pesquisa, comparando-os com a literatura revisada, bem como estabelecem-se conclusões e sugestões para trabalhos futuros.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O problema de pesquisa refere-se à definição do perfil necessário e competências desejadas aos Conselheiros de Administração de empresas privadas brasileiras, tendo em vista os interesses de governança corporativa e sustentabilidade em longo prazo. Serão avaliadas percepções do ponto de vista dos diversos agentes que interagem com os conselheiros, como investidores, executivos e atuais membros de conselhos de administração.

1.2 JUSTIFICATIVA

A economia brasileira e a sociedade, no intuito de melhorar as condições competitivas na nação frente à concorrência internacional, têm procurado desenvolver um ambiente favorável ao desenvolvimento de empresas mais rentáveis, sólidas e profissionais.

Dentre as ações mais importantes, encontram-se a disseminação gradativa das chamadas melhores práticas de governança corporativa, as quais salvaguardam os acionistas e a economia de uma forma geral, buscando a transparência das informações e dos procedimentos empresariais. O controle dos acionistas sobre a gestão, de forma a assegurar seus interesses e reduzir possibilidade de conflitos entre os diversos agentes formadores das empresas, refletem a proliferação dos instrumentos envolvidos em uma boa prática de governança corporativa: o conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal.

No cerne desta mudança, encontram-se os conselheiros de administração, cuja atuação é primordial ao bom andamento e consecução das práticas de governança e, acima de tudo, preservar o interesse dos

acionistas em relação à atuação dos diretores executivos. A formação do conselho, por sua vez, demanda a escolha de profissionais adequados, tanto do ponto de vista de conhecimentos técnicos, quanto capacidade estratégica, ética e de relacionamento. A identificação dos pontos mais importantes, cujos potenciais conselheiros devem construir e aprimorar constitui base da elaboração de um conselho eficiente e atuante, permitindo alcançar os objetivos de sua existência.

A revisão da literatura sinalizou, ao que tudo indica, ausência de estudos específicos na ótica do conselheiro, focando suas análises na composição do conselho, em especial relação entre a quantidade de consultores externos e internos, e seus reflexos na gestão e performance das empresas.

Ainda justifica o estudo a recente proliferação de fraudes contábeis e financeiras em grandes multinacionais, as quais têm abalado os mercados e revelam a fragilidade dos relatórios financeiros e da administração corporativa atual em muitas economias. A responsabilidade dos executivos e do conselheiro é motivo de preocupação cada vez maior neste cenário, principalmente após publicação da lei Sarbanes-Oxley nos Estados Unidos, e cujos reflexos são sentidos diretamente em países que possuem filiais de empresas americanas ou listadas em bolsas de valores naquele país.

A exploração das competências dos conselheiros de administração, agentes essenciais no atual modelo de governança corporativa, insere-se como condição importante na formação de empresas mais sólidas, transparentes e alinhadas com as exigências do mundo competitivo global. Assim sendo, este trabalho visa realizar uma pesquisa qualitativa e oferecer ao leitor uma caracterização das competências desejáveis aos conselheiros e suas atribuições mais importantes.

1.3 DELIMITAÇÃO

O trabalho apresenta delimitação no campo teórico, já que restringe a exploração e descrição das competências desejadas aos conselheiros de administração, não buscando justificativas para essa classificação.

Opiniões de conselheiros de administração de empresas públicas e de organizações sem fins lucrativos não são avaliadas nesta pesquisa. Portanto, os resultados e conclusões restringem-se às empresas privadas. A justificativa para tal restrição é eliminar critérios políticos e partidários na avaliação das características desejáveis dos conselheiros, tendo em vista que comumente ocorrem nomeações do tipo “cargo de confiança” nestas instituições.

A definição da amostra utilizada nas entrevistas exploratórias é feita por conveniência, escolhendo-se especialistas dispostos a participarem deste estudo, geograficamente acessíveis e cuja abordagem dá-se por indicações originadas do relacionamento do autor.

1.4 OBJETIVO GERAL

Identificar quais são as características (competências) necessárias e desejáveis aos Conselheiros de Administração de empresas privadas brasileiras.

1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Avaliar a importância da formação, experiência profissional e qualificação técnica na escolha de conselheiros;
- b) Identificar aspectos éticos, sociais e psicológicos valorizados no perfil do conselheiro de administração; e,
- c) Definir critérios genéricos para seleção de conselheiros de administração.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta um embasamento acadêmico das questões relacionadas à governança corporativa, dando ao leitor fundamentos básicos do assunto e identificando diferenças entre o Brasil e outros países. Neste tópico, um enfoque especial será destinado à atuação do Conselheiro de Administração, explicitando sua importância na consecução dos trabalhos gerenciais de traçar diretrizes, tomar decisões e relacionamento das empresas com o mercado, bem como destacando origens históricas, definições, estrutura de incentivos e teorema de separação e controle. Questões éticas vinculadas do Conselheiro de Administração também serão abordadas, de forma a explorar aspectos relevantes da seleção de conselheiros. Serão repassados aspectos básicos da lei americana intitulada Sarbanes-Oxley, cujo foco é justamente garantir informações financeiras corporativas de forma idônea e assertiva.

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

As discussões envolvendo a governança corporativa e a evolução destas práticas têm se intensificado bastante nos últimos anos. Tradicionalmente, a governança se preocupou em resolver conflitos de interesses entre administradores e acionistas. Mais recentemente, estendeu-se a discussão a uma gama mais ampla de agentes, os *stakeholders*: acionistas minoritários, acionistas majoritários, credores, gerentes, fornecedores, consumidores, empregados, governo e sociedade em geral. Um dos aspectos mais importantes desta discussão é a estrutura de controle e propriedade. Shleifer e Vishny (1997) argumentam que a estrutura de

controle e propriedade é, junto com a proteção legal, um dos dois determinantes de governança corporativa.

Berle e Means (1932) propuseram um teorema estabelecendo a separação entre controle e posse (*ownership*). Em resumo, eles argumentaram que a dispersão da posse em companhias significava que cada indivíduo possuidor de ações (*shareholder*) tinha menos incentivo de monitorar a companhia ativamente, embora acionistas em geral iriam se beneficiar desta atitude. Colocado em outros termos, cada acionista individualmente teria que arcar com seus custos de monitoramento, por um benefício rateado dos dividendos, caso eles existissem. Aqueles que não tomassem qualquer ação poderiam se beneficiar analogamente, em um conceito denominado *free-ride*. Assim, o conselho de administração visaria minimizar este efeito, oferecendo um mecanismo de avaliação dos interesses dos acionistas, ainda que minoritários, e garantindo que as ações dos executivos estão alinhadas a estes interesses. Da mesma forma, os autores avaliam maneiras de reduzir os custos de agência, sugerindo penalidades e recompensas como forma de incentivar a eficiência da companhia e eliminar o comportamento em benefício próprio.

Entretanto, conforme estabelece La Porta *et al* (1999), são poucos os países que atualmente possuem a maioria das empresas com propriedade difusa. Esta estrutura de propriedade ocorre basicamente em grandes corporações de países anglo-saxões. Países como França, Itália, Alemanha e Brasil, ao contrário, caracterizam-se por uma forte concentração de propriedade e controle. Não obstante, observam-se no mercado brasileiro alguns movimentos no sentido de crescente difusão de controle, de tal sorte que os mecanismos de governança passam a ter uma importância mais forte neste sentido.

Jensen e Meckling (1976) propõem a comparação de uma empresa (*firm*) com uma “caixa-preta”, a qual é operada para satisfazer determinadas condições com respeito as suas entradas e saídas, de forma a maximizar

seus lucros, ou mais precisamente, seu valor presente. Os autores, nesta obra referencial, integram os elementos básicos da teoria de agências, os direitos de propriedade e a estrutura de controle. Apesar de um tema extremamente instigante, contudo, na literatura pesquisada não se encontrou uma teoria que explica como objetivos conflitantes dos indivíduos participantes são trazidos em equilíbrio para satisfazer este resultado.

Segundo Santos (2002), as formas como os acionistas podem assegurar o retorno de seus investimentos nas empresas e monitorar o gerenciamento de recursos têm feito da governança corporativa um tema de grande importância nos últimos anos. Assim, governança corporativa é o conjunto de mecanismos adotados com o objetivo de assegurar que os gestores alocarão os recursos de forma a atender os interesses dos acionistas, com transparência, idoneidade e vigilância. Mais do que isso, empresas com boas práticas de governança em geral são priorizadas com o fluxo favorável de recursos disponibilizados por investidores em geral, uma vez que oferecem mecanismos de controle do gerenciamento e permite uma maior tranquilidade do investidor na busca de retorno para seus investidores.

Em diversos países, foram criados Códigos das Melhores Práticas de Governança Corporativa. No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa lançou, em maio de 1999, o primeiro Código, no qual constam as seguintes características:

- I – é uma ferramenta para que os conselhos de administração possam desempenhar suas funções com maior eficácia;
- II - tem o objetivo de colaborar para que as empresas que possuem melhor equilibrem o poder entre o presidente da diretoria e o conselho de administração;
- III – estipula que o presidente do conselho não deve acumular a função de presidente da diretoria executiva, uma vez que é função do conselho fiscalizar a gestão da diretoria; e
- IV – prevê para o conselho a função de estimular a criação formal de um código de ética da empresa.

Empresas brasileiras do tipo sociedade anônima de capital fechado, que são formadas normalmente por um número restrito de sócios, estão juridicamente dispensadas de constituírem um Conselho de Administração, entretanto tal grupo pode existir, caso a redação do seu Estatuto Social

assim determine, conforme a Lei N^o. 10.303/2001. Em que pese a não classificação formal frente às práticas de Governança Corporativa, é cada vez maior a observância de diretrizes análogas àquelas utilizadas nas empresas de capital abertas, como a formação do Conselho de Administração, Conselho Fiscal e auditores independentes.

No caso específico de companhias com ações comercializadas publicamente, denominadas Sociedades Anônimas de capital aberto, existe legislação específica que define a obrigatoriedade da existência de Conselho de Administração e Conselho Fiscal. A Bolsa de Valores do Estado de São Paulo (BOVESPA) instituiu no ano 2000 novas regras para classificação das empresas negociadas publicamente, dividindo-as segundo o nível de aderência às consideradas melhores práticas de Governança Corporativa. Assim, formaram-se grupos classificados segundo o Índice de Governança Corporativa (IGC), cujas características serão discutidas ao longo da fundamentação teórica deste trabalho, e que dependem diretamente do perfil do conselho de administração:

- a) Nível de Governança I
- b) Nível de Governança II
- c) Nível de Governança Novo Mercado

As diferenças entre os níveis dizem respeito ao grau de exigências para listagem das ações no enquadramento específico. No nível I, as empresas se comprometem basicamente a prestar informações que facilitem o acompanhamento e a fiscalização de seus atos, bem como adotar regras societárias para equilibrar os direitos de todos os acionistas. Nos níveis II e no Novo Mercado estas exigências também existem, além de exigir os dispositivos societários como o “tag along”, que dá aos detentores de ações preferenciais direitos equivalentes aos controladores no caso de venda do controle da empresa. No Novo Mercado, o limite mínimo de 25% das ações negociadas no mercado com direito a voto deve incluir apenas ações ordinárias, enquanto no nível II este limite pode incluir ações preferenciais com direito a voto.

Além do conselho de administração, conselhos fiscais e auditores independentes têm papel importante na garantia de que a Governança Corporativa atenda aos interesses dos acionistas. No mundo atual, cada vez mais estas exigências representam premissas de sobrevivência para as empresas, já que as relações entre as mesmas e delas com os governos baseiam-se em regras de conduta, transparência e integridade.

Araújo (1998) explica que, embora os mecanismos de governança corporativa possam ser complicados, no Brasil de fato podem ser resumidos a controles simples, nesta ordem:

a) Os acionistas elegem os membros do conselho de administração (os conselheiros) para representá-los;

b) Os membros do conselho elegem a diretoria;

c) As decisões são tomadas de forma transparente, de tal modo que os acionistas podem cobrar as responsabilidades dos diretores e conselheiros;

d) A firma adota princípios contábeis geralmente aceitos, o que permite a tomada de decisão dos diretores, conselheiros, acionistas e investidores;

e) As políticas e práticas da firma estão de acordo com as leis federais e locais a qual a firma se encontra.

A figura a seguir estabelece esquematicamente os organograma das diversas entidades que formam o sistema de governança das empresas brasileiras do tipo Sociedade Anônima.

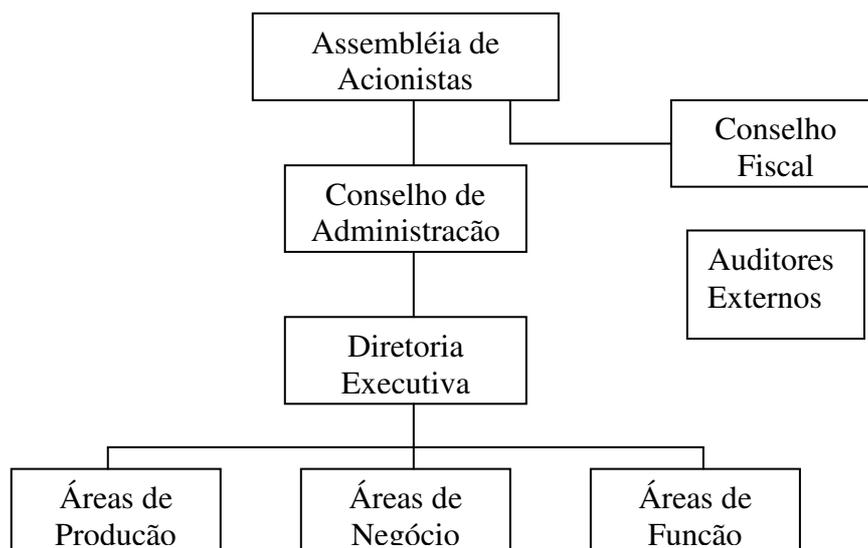


Figura 1 – Organograma de uma S/A brasileira

2.2 ORIGEM E HISTÓRIA DOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO

A história dos conselhos remonta dos tempos da Antigüidade e Idade Média, segundo Koontz (1967), que alega que o Código de Hamurabi de 2083 a.C. permitia aos babilônicos um certo tipo de sociedade que conduziu os negócios por muitos anos. Entre os romanos, surgiu uma forma corporativa chamada de *societae*, a qual era considerada pessoa jurídica e tinha de ter seu conselho de administração para obter alvará de funcionamento. No século XIII, o papa Inocente IV desenvolveu o conceito de corporação como sendo uma entidade fictícia criada pela autoridade papal.

Segundo Gevurtz² (2003) o conceito de Conselho de Administração, nos moldes que temos hoje, tem origem na Inglaterra, do ponto de vista histórico, mas nos Estados Unidos como forma de estimular conceitos de governança.

² GEVURTZ, Franklin A. **The Historical and Political Origins of the Corporate Board of Directors**. 2003. (arquivo em pdf sem identificação de publicação)

Em 1694, o Banco da Inglaterra possuía 24 directors (equivalente a nossa nomenclatura para conselheiro de administração). De fato, esta instituição foi pioneira em cunhar o termo director e também a denominação de “court of proprietors”, equivalente ao atual shareholders meeting (assembleia de acionistas). O primeiro Banco dos Estados Unidos foi fundado preservando as mesmas práticas inglesas, inclusive com um conselho de tamanho idêntico e regras análogas de limite quanto tempo do mandato.

Para Hunt (1935), o conselho de administração em seu formato contemporâneo tem por fundação o conselho de proprietário da companhia por quotas, antiga instituição britânica do século XIX.

Atualmente, além das enormes contribuições acadêmicas referentes ao tema, existem várias associações dedicadas ao fomento de melhorias da atuação dos conselhos e conselheiros, dentre os quais destacam-se a Association of Corporate Directors (EUA), Institute of Director (Inglaterra), Institute of Corporate Directors (Canadá), Australian Institute of Corporate Directors (Austrália) e o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (Brasil).

Autores brasileiros como, por exemplo, Monaco (2000), investigam o papel dos Conselhos de Administração em empresas brasileiras. Os resultados indicam que geralmente o papel dos Conselhos brasileiros é mais consultivo e político do que de controle. Neste sentido, exime-se de uma responsabilidade crucial, que é de cobrar resultados e tomar ações corretivas quando necessárias. De fato, as empresas brasileiras somente nesta última década começaram a formar Conselhos de Administração ativos, onde executam sua missão orientada às diretrizes estratégicas da governança corporativa. O desenvolvimento de um mercado de capital mais profissionalizado e a crescente difusão de controle em empresas negociadas em bolsa contribui neste sentido. A pesquisa conduzida procura avaliar

aspectos deste comportamento e percepções quanto à importância de conselheiros que não se abstém deste papel.

2.3 DEFINIÇÃO E ATRIBUIÇÕES DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O conselho de administração é um instrumento que surgiu para limitar os custos de agência inerentes às organizações, segundo Hermalin e Weisbach (2000). Os conselhos de administração, os conselhos fiscais e auditorias independentes são instituições que têm o papel de fornecer orientação estratégica e controlar a atuação executiva, preservando o interesse dos fornecedores de capital e garantindo as melhores práticas de governança corporativa.

Bainbridge (2002) destaca que o conselho de administração é um importante instrumento para monitorar a atuação dos executivos, na medida em que as decisões sejam tomadas coletivamente ou supervisionadas, inibindo os interesses individuais e minimizando custos de agência.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), publicou no final da década de 90 um guia de governança corporativa, o qual tem servido de guia para a maioria das empresas envolvidas em processos de profissionalização destes aspectos nas suas gestões.

O conselho de administração tem como atribuições básicas as seguintes responsabilidades, segundo o IBGC (1999):

- a) A missão básica do Conselho de Administração é proteger o patrimônio e maximizar o retorno do investimento dos acionistas;

- b) O Conselho de Administração deve zelar pela observância dos valores, crenças e propósitos dos acionistas, nas atividades da empresa;
- c) O Conselho de Administração deve promover o cumprimento do acordo de acionistas;
- d) A atuação do Conselho de Administração deve agregar valor ao empreendimento.

A atuação do conselho é determinada pela regulamentação do estatuto social da empresa, seguindo usualmente as premissas a seguir, conforme IBGC (1999):

- a) As atividades de competência do Conselho de Administração devem estar normatizadas em um Regimento Interno, tornando claras suas responsabilidades e atribuições, e prevenindo situações de conflito com a Diretoria Executiva, notadamente com o CEO;
- b) O Conselho de Administração deve ser livre para acessar qualquer pessoa da empresa, segundo o estabelecido no Regimento Interno;
- c) É recomendável que o Regimento Interno estabeleça o impedimento aos Conselheiros de pertencer ao Conselho de empresas concorrentes;
- d) O Regimento Interno deve dispor sobre os mecanismos para lidar construtivamente com as divergências que comumente ocorrem entre os Comitês do Conselho de Administração e a gestão executiva da empresa;
- e) O Regimento Interno deve assegurar isonomia de tratamento entre os Conselheiros, independentemente de sua origem;
- f) O Conselho de Administração deve estimular a criação formal de um Código de Ética da empresa.

2.4 ESTRUTURA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO BRASILEIRO

O conselho de administração brasileiro, de uma forma geral, apresenta as seguintes características estruturais, de acordo com as recomendações do IBGC (1999):

2.4.1 COMPOSIÇÃO

- a) Devem-se evitar conflitos de interesse na formação do conselho de administração;
- b) A natureza do negócio da empresa deve ser considerada, tendo em vista os conhecimentos e experiência exigida, bem como relacionamentos desejados;
- c) Desde que definido pelos acionistas, é possível a presença de conselheiros externos independentes, que representem diferentes grupos acionários e capazes de promover uma maior agregação de valor à empresa;
- d) Os acionistas controladores não devem indicar a totalidade dos assentos, mesclando-se com Conselheiros independentes;
- e) O CEO poderá participar das reuniões de Conselho, sempre como convidado;
- f) Os integrantes da Diretoria Executiva não poderão participar do Conselho como membro efetivo;
- g) Admite-se a existência de suplentes para Conselheiros.

2.4.2 DIMENSIONAMENTO

- a) Deve ser considerada a complexidade do negócio - número de subsidiárias, diversidade de setores de atuação, diversas regiões geográficas - ao se fixar o número de Conselheiros;
- b) O número de conselheiros deve ser ímpar, e mantendo-se um equilíbrio entre acionistas internos e externos;
- c) O Conselho de Administração não deve ser excessivamente grande, variando, em função do perfil e tamanho da empresa, entre 3 e 13 membros;
- d) O número de Conselheiros não deve corresponder, necessariamente, ao número das várias frações de participação acionária.

2.4.3 COMITÊS DE CONSELHO

- a) Os Comitês têm as funções básicas de aumentar a eficácia das decisões do Conselho de Administração, de liberar o tempo dos Conselheiros nas reuniões plenárias e de analisar e validar as informações destinadas ao Conselho;
- b) Os Comitês considerados essenciais são o Financeiro, o de Recursos Humanos, o de Auditoria e o Estratégico, os quais poderão se reunir com distintas freqüências, de acordo com agendas próprias, podendo, inclusive, constituir-se em Comitês permanentes;
- c) Os Comitês devem ser compostos apenas por membros indicados pelo Conselho de Administração, aos quais deverá ser assegurado o acesso às informações da empresa necessárias à realização de seu trabalho;

- d) Comitês específicos, dirigidos por um dos Conselheiros, podem ser úteis na indicação de soluções de conflitos internos do Conselho de Administração;
- e) O Comitê de Recursos Humanos não deve definir a remuneração individual de cada Diretor, mas o montante global atribuível à Diretoria Executiva.

2.4.4 SEPARAÇÃO DOS CARGOS

Finalmente, o IBGC (1999) faz algumas recomendações quanto a separação de cargos:

- a) Deve-se buscar a separação dos cargos de *Chairman* e CEO. Neste sentido, este trabalho discutirá nesta revisão da literatura o estudo original de separação entre controle e posse, proposto por Berle e Means (1932);
- b) O relacionamento entre Conselheiros e CEO deve basear-se na confiança, no respeito e na busca de mutualidade de interesses;
- c) Devem ser estimuladas as interações constantes, fortes e transparentes entre o CEO e o *Chairman*;
- d) Os Conselheiros podem manter contatos de trabalho com o CEO e com os Diretores Executivos, mantendo-se o *Chairman* informado;
- e) Os Diretores Executivos devem ser convidados, periodicamente, a fazer a apresentação de suas áreas ao Conselho;
- f) No caso de se introduzirem modificações na estrutura de Conselho de Administração já em funcionamento, é necessário levar em conta os traços peculiares da cultura da empresa, para que se evitem conflitos de atuação entre o *Chairman* e o CEO.

2. 5 CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E DESEMPENHO DA EMPRESA

Uma série de estudos tem focado na importância do conselho de administração e sua composição para as empresas modernas. Mais especificamente, trabalhos são realizados no sentido de definir um conselho “ideal”, aquele que maximizasse o valor de mercado das empresas, conforme Simkins, Cartner e Simpson (2003).

Uma forma de estudar o relacionamento entre a composição do conselho e o desempenho de empresas é observar a reação do preço das ações aos anúncios de mudança de conselheiros. Rosentein e Wiatt (1990) encontraram um incremento aproximado de 0,2%, na média, quando é nomeado um conselheiro externo adicional, resultado estatisticamente significativo, porém economicamente pequeno. Em outro trabalho, Rosentein e Wiatt (1997) investigam a nomeação de conselheiros internos e a reação do preço das ações. Os resultados indicam que reação do mercado acionário ao anúncio de nomeação de um conselheiro interno é significativamente negativo quando o conselheiro possui um percentual menor que 5% das ações ordinárias da empresa, significativamente positiva quando o conselheiro possui entre 5% e 25% e insignificamente diferente de zero quando a propriedade excede 25%.

Denis e Denis (1995) sugerem que uma mudança forçada no principal diretor da empresa é precedida por uma grande queda no desempenho operacional e seguida por uma significativa melhora neste desempenho. Em contraste, afastamentos normais não são precedidos por significantes mudanças no desempenho operacional, mas são seguidas por um pequeno incremento neste desempenho. Estes resultados são consistentes com o papel do conselho de administração de monitorar e disciplinar as atuações problemáticas dos diretores.

De outra parte, a forma direta para saber se a composição do conselho de administração afeta o desempenho da empresa é medir este desempenho e fazer sua correlação com a composição do conselho. Vários estudos têm sido realizados com este objetivo, porém os resultados são divergentes. Em sua maioria, os trabalhos apontam para uma correlação negativa entre a proporção de conselheiros independentes e o desempenho, evidenciando o oposto da sabedoria convencional.

Yermack (1996) sugere uma correlação negativa entre o tamanho do conselho de administração e o Q de Tobin, e uma similar correlação negativa entre o tamanho do conselho e várias medidas contábeis de lucratividade. Também Eisenberg, Sundgren e Wells (1998) encontram negativa correlação entre o conselho de administração e a lucratividade de pequenas e médias empresas na Finlândia. Bhagat e Black (1999) encontram evidências que relacionam o baixo desempenho da empresa a um conselho com maioria substancial de representantes independentes, sem ter encontrado, porém, forte correlação entre o desempenho e a independência do conselho nas demais empresas.

De acordo com Jensen (1993), há uma relação implícita entre o conselho de administração e o resultado da companhia. Mais especificamente, ele argumenta que “o conselho, um apêndice dos sistemas internos de controle, tem a final responsabilidade de gerenciar a firma”. As evidências propostas por Miwa e Ramseyer (2000) e Ferris, Jagannathan e Pritchard (2003) estabelecem que múltiplas responsabilidades tidas pelos conselheiros de administração não são tão adversas para a performance da firma como aquelas medidas tanto pelo retorno sobre ativos ou valor das ações. Eles também encontram que um positivo e significativo retorno para empresas anunciando um novo conselheiro com experiência em outros conselhos. Focando no mercado japonês de empresas de algodão do começo do século XX, Miwa e Ramseyer (2000) encontraram indícios claros que a inclusão de um conselheiro com experiência anterior em outros conselhos estava fortemente associada com a performance da companhia.

2.6 CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO, FRAUDE FINANCEIRA E A ÉTICA

De acordo com Dunn (1987) o monitoramento dos conselheiros de administração depende de um conselho externo. Acrescenta ainda que a sabedoria convencional sugira que importantes características dos conselheiros incluem integridade, competência e habilidade para tomar decisões conjuntas com colegas. A escolha dos conselheiros, porém, envolve muito mais que simplesmente encontrar indivíduos com aquelas características ideais.

O principal executivo geralmente influencia o conselho de administração através da “escolha” de conselheiros externos. Mace (1986) e Patton e Baker (1987) relatam que diretores dominam o conselho através da seleção de conselheiros externos e provendo a estes informações que lhes interessam.

Byrd e Hickmann (1992) sugerem que diretores executivos de alto calibre podem “[...] maquiagem os seus conselhos através da seleção de conselheiros independentes de forma a dar aos acionistas uma ilusão de ativo monitoramento”, enquanto Lipton e Lorsch (1992) dizem que muitos conselhos são simplesmente disfuncionais e raramente criticam políticas definidas pelos gestores.

Uma parte importante dos determinantes das decisões é referida como incentivos ao conselho. Este tema é reconhecido desde há muitos anos e é fruto de muitas discussões. Entre os incentivos mais utilizados, segundo Copeland e Towl (1947) estão os termos de contrato de conselheiro, posição acionária, imputabilidade legal, reputação profissional, aquisição de conhecimento, contato com pares, visibilidade promocional e

até a satisfação pessoal atingível via conselhos de ONGs ligadas a causas de difícil solução.

Shah e Sunder (1999) dizem que o grupo gestor (executivos) geralmente escolhe conselheiros que (i) possuem experiência relevante e contatos, (ii) tem uma imagem pública que garanta independência para acionistas, (iii) são amigos confiáveis e (iv) generosos na remuneração dos executivos. O custo de oportunidade dos candidatos que possuem características (i) e (ii) é provavelmente maior, e eles são menos disponíveis para um dado conselho. Na outra margem, as estruturas de incentivos orientadas a remuneração irão atrair candidatos com os atributos (iii) e (iv).

A influência do principal executivo na escolha de conselheiros externos é identificada como uma das principais razões para a fraca atuação de conselhos de administração. Shivdasani e Yermack (1999) reportam que um conselheiro é menos agressivo no monitoramento do principal executivo se este for ativo no processo de seleção dos conselheiros.

Alguns economistas sugerem que a eficácia de um conselho de administração depende de quão bem os conselheiros atuam como executivos em outras empresas. Fama (1980) afirma que conselheiros externos, em particular, são essenciais para o controle interno porque avaliam os executivos de acordo com sua eficiência. Em outras palavras, executivos de empresas com alta performance têm maior probabilidade de se tornarem conselheiros de outras empresas porque eles já possuem experiência, qualificações e estofos necessários para avaliar o comportamento gerencial. Brickley, Linck e Coles (1999) mostram que a probabilidade de ex-executivos principais tornarem-se conselheiros é positiva e fortemente relacionada a sua performance quando na ativa. Assim, reputação de ser um bom executivo leva a percepção de se tornar um bom conselheiro.

Evidências empíricas de Gilson (1990), Kaplan e Reishus (1990), Li (1997), Ferris, Jagannathan e Pritchard (2003) e Keys e Li (2005)

corroboram na ligação entre a reputação de um conselheiro e o valor geral do seu capital humano. Gilson (1990) relata que conselheiros externos que abandonam o conselho de empresas financeiramente problemáticas conseguem menos colocações em outras empresas e Kaplan e Reishus (1990) provêm evidências que executivos de firmas que reduzem dividendos subsequente conseguem menos colocações como conselheiros. No exame da atividade de executivos, Key e Li (2004) relatam que profissionais são três vezes mais propensos a encontrarem posições de liderança gerencial para empresas que eles serviram como conselheiros. Similarmente, Ferris, Jagannathan e Pritchard (2003) expõem que a performance da empresa positivamente afeta o número de conselhos que um conselheiro atua. Ainda mais, Li (1997) evidencia que a noção de mercado de trabalho para conselheiros e a remuneração destes é relacionada com sua performance com conselheiro em outras empresas.

Em um estudo que examina as experiências dos conselheiros externos em política, governos ou como advogados e o desempenho da empresa, Agrawal e Knoeber (1999) constataram que é mais provável a existência de conselheiros advogados em empresas em que o governo é considerado um adversário. O trabalho sugere que a política afeta o desempenho da empresa, mas não explica a negativa relação entre o tamanho e a composição do conselho e o desempenho, sugerida por alguns pesquisadores.

Lawrence e Stapledon (1999) desenvolveram um trabalho que analisa o impacto da composição do conselho de administração no desempenho e na remuneração executivas em grandes companhias australianas. Os resultados alcançados não produzem consistentes evidências de que a presença de conselheiros independentes no conselho de administração afeta o desempenho das empresas, enquanto este é medido por indicadores contábeis e pelo preço das ações.

Conforme Bhagat e Black (2002), conselheiros que desempenhem a atividade de principal executivo em outra empresa estão muito ocupados com seus próprios negócios, sabem pouco sobre o negócio do outro setor, tendem ser extremamente generosos com a remuneração do principal executivo ou fornecem baixo grau de monitoramento, de acordo com o que preferiam ter em suas próprias empresas.

O conselheiro independente deve melhorar a qualidade das decisões gerenciais, porém deve tornar mais complicado o processo decisório. Assim, a presença de conselheiros independentes traz vantagens ou desvantagens, dependendo da situação ou da óptica analisada.

Beasley (1996) analisou a relação entre a composição do conselho de administração e a fraude financeira e encontrou evidências que confirmam que a proporção de conselheiros externos no conselho é inferior em empresas que tiveram experiências com fraude financeira, comparado às empresas onde a fraude não ocorreu. Os resultados sugerem que a incorporação de conselheiros externos aumenta a efetividade do conselho no monitoramento de eventuais fraudes financeiras.

Segundo Peasnell, Pope e Young (1998), enquanto os conselheiros de administração são implicitamente responsáveis pelo monitoramento e controle de muitos aspectos do comportamento gerencial, as leis criam uma relação explícita entre os conselheiros e a preparação e apresentação de informações contábeis.

Em outro trabalho, Peasnell, Pope e Young (2000) analisam o papel de monitoramento do conselho de administração e os ganhos de gerenciamento no Reino Unido. O estudo conclui que os conselheiros independentes exercem um importante papel de monitoramento no sentido de ajudar a preservar a integridade e credibilidade dos relatórios financeiros publicados e estabelece uma relação entre a composição do conselho e os ganhos de gerenciamento.

Klein (2000), em um estudo que analisa se o comitê de auditoria e as características do conselho estão relacionados aos ganhos de gerenciamento obtidos pela companhia, apresenta evidências de que os conselheiros estruturados para serem mais independentes do principal executivo da empresa devem ser mais efetivos em monitorar os processos contábeis e financeiros da empresa.

Com o objetivo de acabar com as fraudes contábeis que proliferaram no meio corporativo americano no final dos anos 90 e começo deste século (Enron, WorldCom, Xerox, AOL e outros), foi criada a Lei intitulada Sarbanes-Oxley (redação original disponível em <http://www.sarbanes-oxley.com>), cujo nome faz referências os Senadores Michael Oxley e Paul Sarbanes. Contém 11 títulos, divididos em seções, e foca principalmente a responsabilidade penal da diretoria. O objetivo é restabelecer e aumentar a confiança do investidor, identificar e monitorar conflitos de interesses que fornecem oportunidades e tentações a investidores privilegiados, dar credibilidade às informações contábeis e financeiras, e dar sustentabilidade às organizações. A seção 302 se aplica sobre as responsabilidades pessoais dos diretores executivos e diretores financeiros. Já a seção 404 determina avaliação anual dos controles e procedimentos internos para emissão do relatório financeiro. A SOX também é conhecida com a Lei de Responsabilidade Fiscal e, segundo a seção 302, em caso de violação, os diretores, auditores e consultores destas empresas estão sujeitos às penalidades previstas, as quais vão de 10 a 20 anos de reclusão e multas que podem atingir até 5 milhões de dólares.

Embora a seleção dos conselheiros seja uma importante decisão no processo interno da companhia, é difícil “filtrar” a performance dos conselheiros das ações tomadas no dia-a-dia operacional pelos executivos, e onde os conselheiros são capazes de monitorar ou antecipar ações a serem tomadas por quem gerencia a empresa. Ainda assim, a função do conselheiro e a performance do executivo podem ser expressas pelo

sucesso da empresa como um todo, ainda que haja limitações em diferenciá-las.

2.7 CAPACIDADES E COMPETÊNCIAS DO CONSELHEIRO

A atuação do conselheiro no Conselho de Administração insere-se em uma situação onde as capacidades e competências individuais se mesclam com as coletivas. Individualmente, o conselheiro tem escopo de abrangência limitada em sua atuação, mas atende responsabilidades importantes em garantir que o coletivo atue no sentido das boas práticas de governança corporativa, as quais já foram analisadas neste trabalho. Prahalad e Hamel (2000) fizeram um estudo extenso do conceito de *core competences*, as quais podem ser desdobradas em competências organizacionais. Segundo estes autores, as entregas individuais e/ou coletivas são resultados de uma composição de ferramentas (conhecimento, experiência, informações) e competências (postura, capacidade de agir, habilidades inter-relacionais, entre outras). Desta forma, o Conselho de Administração, e em última análise o próprio conselheiro, representa uma resposta prática ao arranjo de destas ferramentas e competências.

Sendo a atuação do Conselho de Administração envolta diretamente em questões de natureza estratégica, e se o posicionamento das questões externas e/ou dos recursos internos, conforme Mintzberg (2000) deve ser considerado, a adoção de competências pode constituir um fator preponderante em termos de efetividade do conselheiro. No limite, essa mesma noção de competências pode constituir-se em um catalisador das estratégias competitivas da empresa, definindo diretrizes vencedoras e dando subsídios importantes para os executivos.

A literatura pesquisada ao que tudo indica, traz somente estudos na óptica da formação estrutural do Conselho de Administração, deixando em aberto a qualificação do conselheiro que compõe este órgão.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, serão apresentadas as etapas que levaram à realização da pesquisa. Primeiramente, ilustra-se a opção pelo tipo da pesquisa, demonstrando as razões pela sua escolha. Após, são evidenciados os seus procedimentos, desde a escolha da técnica, elaboração do instrumento, critérios de seleção dos entrevistados e posterior descrição das etapas da obtenção dos dados.

A abordagem metodológica usada neste trabalho é exploratório-descritiva, de natureza essencialmente qualitativa. Malhotra (2001) define que a pesquisa exploratória fornece *insights* para a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador. É empregada para definir um problema com maior precisão, para identificar a trajetória relevante das ações ou obter dados adicionais sobre uma determinada questão de pesquisa. Segundo André (1995), a dimensão qualitativa está mais na postura teórica e valores do pesquisador quando da análise dos dados que no uso ou não de números. Ou seja, o eventual uso de números na explicitação de resultados não a transforma em quantitativa. Lücke e André (1986, p. 12) relatam que a pesquisa qualitativa apresenta cinco características: “tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento”; trabalha com dados descritivos; tem seu foco de atenção no processo, mais que no produto; dá importância ao significado expresso pelos participantes quanto aos temas abordados; e por último, a análise dos dados procura ser contextualizada, utilizando-se o processo indutivo.

Considerando a forma escolhida da pesquisa, a técnica de coleta de dados considerada mais adequada foi a de entrevista com especialistas, na

modalidade semi-estruturada aberta, onde existe contínua participação entre entrevistado e entrevistador, conforme relata Triviños (1987). A opção de entrevista semi-estruturada dá ao entrevistado certo grau de subjetividade nas respostas, mas também permite ao pesquisador aprofundar os dados coletados de acordo com sua relevância.

3.1 INSTRUMENTOS UTILIZADOS – ELABORAÇÃO E VALIDAÇÃO

A elaboração do roteiro de entrevista foi conduzida de forma gradativa. A partir do estudo inicial, fez uma primeira versão, a qual foi submetida à validação por dois profissionais com grande experiência na matéria, de forma a garantir que aspectos fundamentais não seriam deixados em aberto.

A primeira validação se deu com um acadêmico, com grande experiência em participação de conselhos de administração. Nesta entrevista, o entrevistador, além de receber sugestões de questões relevantes, foi orientado a reduzir a quantidade de perguntas e colocá-las de forma mais objetiva, a fim de dar foco às entrevistas e facilitar posterior trabalho de análise de conteúdo.

Na segunda entrevista de validação, aplicou-se o questionário a um executivo sênior, participante de um conselho de importante empresa nacional. Este executivo também contribuiu com algumas observações quanto a método e ordenamento da entrevista, ratificando necessidade de questões objetivas e redução do escopo da entrevista.

A partir destas contribuições, foram reformuladas e/ou eliminadas algumas questões, de forma a adequarem-se as percepções obtidas nas validações. O guia para entrevista se encontra nos anexos deste trabalho.

Após esta etapa, o roteiro foi aplicado aos demais participantes desta pesquisa, sem alterações de escopo ou redação.

O esquema a seguir resume a metodologia utilizada para obtenção do questionário e elaboração das entrevistas.

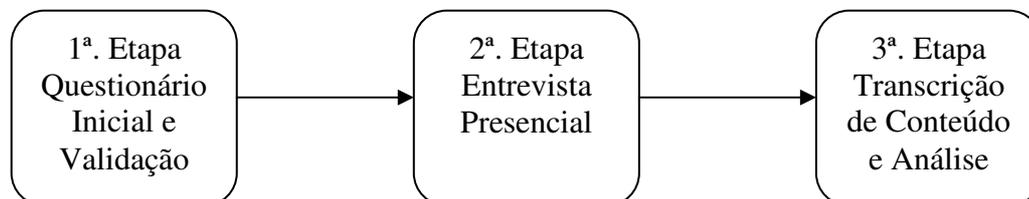


Figura 2 – Esquema de elaboração do instrumento de pesquisa

3.2 SELEÇÃO DOS PARTICIPANTES E CONDUÇÃO DAS ENTREVISTAS

A seleção dos participantes foi conduzida de acordo com a experiência e conhecimentos específicos no tema, além de utilização da rede de relacionamento do pesquisador. A partir das primeiras entrevistas, alguns dos próprios participantes indicaram outros profissionais para contribuir no trabalho.

Todas as entrevistas foram conduzidas pelo pesquisador. A exceção das entrevistas de validação, os entrevistados receberam previamente o roteiro, de forma a possibilitar preparação prévia.

O protocolo de entrevista utilizado na entrevista constitui-se de duas fases distintas e complementares. Primeiramente foram levantados dados relativos à caracterização dos entrevistados, através do guia de entrevista, como experiência, formação acadêmica, participação em conselhos, origem e idade, entre outros. Após, através da entrevista semi-estruturada, buscou-se a identificação de variáveis e construtos fundamentais, na opinião dos entrevistados, referentes ao perfil desejado dos conselheiros de

administração, sempre se tendo como premissa as melhores práticas de governança corporativa.

A entrevista foi conduzida de uma forma informal, dando liberdade ao entrevistado para explorar o tema a partir das perguntas base. O conteúdo das entrevistas foi gravado e armazenado, com autorização prévia, mas será mantido o anonimato do entrevistado. Após transcrição do material gravado, na hipótese de surgirem dúvidas, realizou-se novo contato com o entrevistado para sanar questões em aberto.

A exploração do material de pesquisa se dará pelo método de análise de conteúdo, com objetivo de identificar pontos comuns ressaltados pelos entrevistados, verificação de aspectos importantes não previamente identificados no estudo preliminar e identificação das respostas com a revisão de literatura realizada.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os principais resultados da pesquisa. Na seção 4.1 os participantes foram caracterizados, de acordo com dados da guia de entrevistas. Na seção 4.2 foram analisados os resultados das entrevistas, com objetivo de identificar aspectos comumente destacados e relação com literatura acadêmica. Finalmente, na seção 4.3 destacam-se as lições aprendidas a partir da pesquisa para identificação das características fundamentais dos conselheiros de administração, assim como proposição para trabalhos futuros.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

A pesquisa foi realizada de acordo com a metodologia descrita no capítulo 3 e o instrumento aplicado a quinze (15) profissionais. Todos entrevistados possuem experiência importante no assunto da deste trabalho e foi garantido anonimato através de fornecimento de Termo de Confidencialidade.

O material da pesquisa será analisado conforme ordem das entrevistas (“Entrevistado 1”, “Entrevistado 2”, e assim por diante).

Os gráficos a seguir revelam a caracterização dos participantes da pesquisa, em função de experiências, perfil profissional e outras classificações específicas.

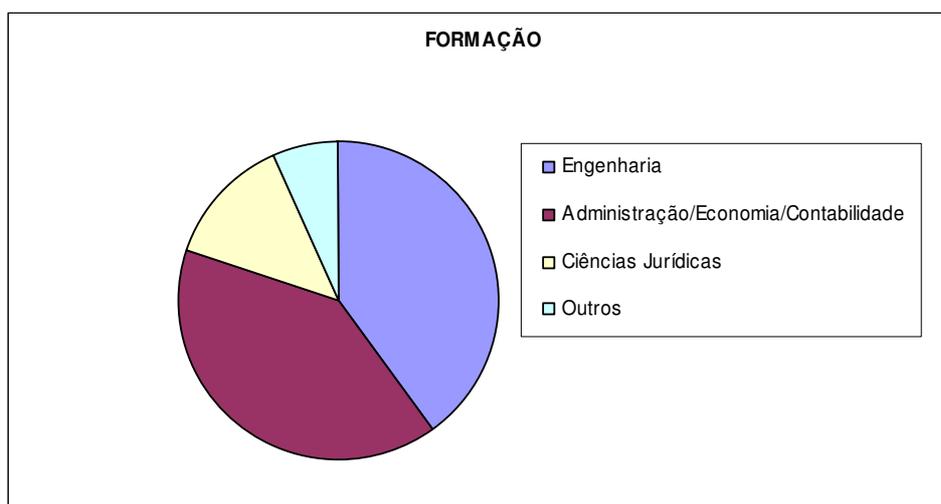


Figura 3 - Formação Acadêmica



Figura 4 – Experiência Profissional

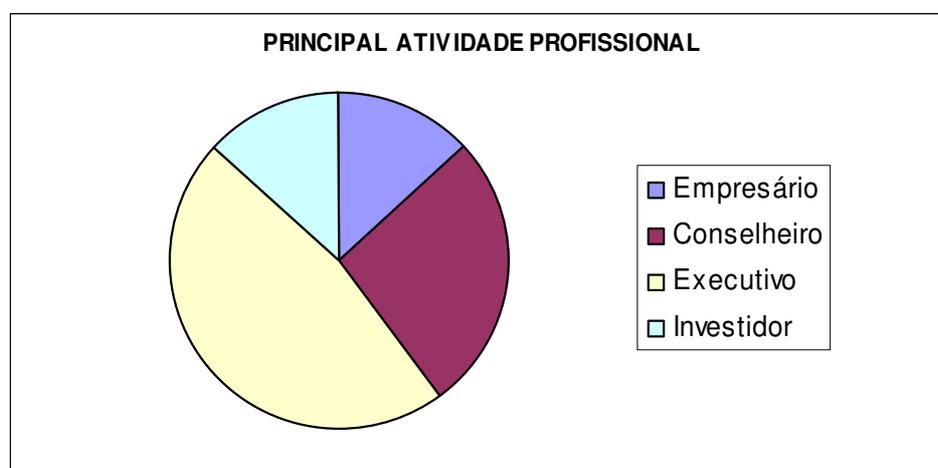


Figura 5 – Principal Atividade Profissional

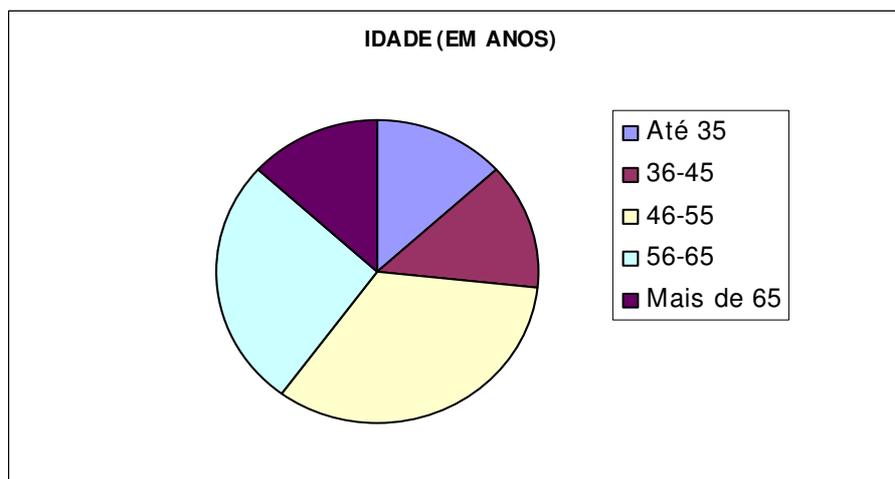


Figura 6 – Idade

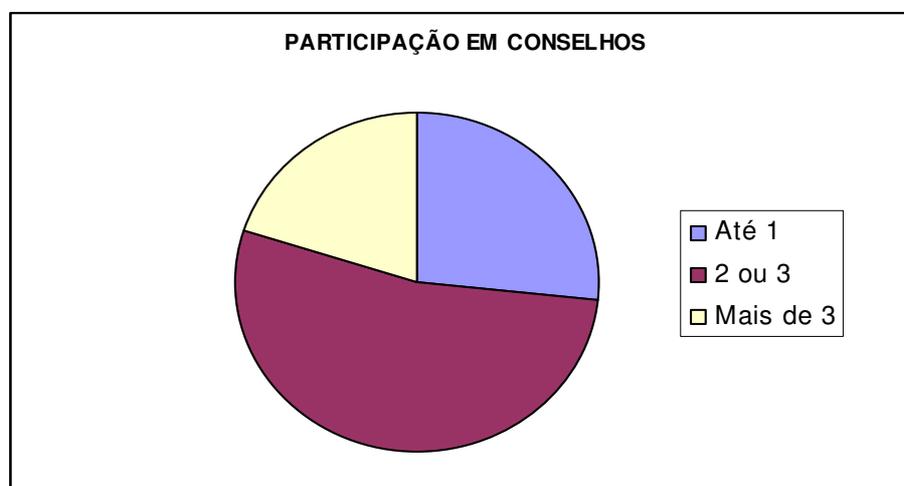


Figura 7 – Participação em Conselhos (quantidade)



Figura 8 – Experiência Acumulada em Conselhos (anos)

Perfil e Faturamento da Empresa que atua

Entrevistado	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Entrevistado 1	Tipo 7	-	-
Entrevistado 2	Tipo 1	Tipo 2	-
Entrevistado 3	Tipo 2	Tipo 3	Tipo 6
Entrevistado 4	Tipo 3	Tipo 5	
Entrevistado 5	Tipo 5	-	-
Entrevistado 6	Tipo 7	-	-
Entrevistado 7	Tipo 2	Tipo 2	-
Entrevistado 8	Tipo 6	Tipo 7	-
Entrevistado 9	Tipo 1	-	-
Entrevistado 10	Tipo 2	Tipo 2	-
Entrevistado 11	Tipo 2	Tipo 6	-
Entrevistado 12	Tipo 1	Tipo 1	Tipo 2
Entrevistado 13	Tipo 6	Tipo 6	-
Entrevistado 14	Tipo 2	Tipo 5	Tipo 6
Entrevistado 15	Tipo 2	Tipo 2	-

- Tipo 1 Aberta, acima de R\$ 1 bi
- Tipo 2 Aberta, entre R\$500mi e R\$1bi
- Tipo 3 Aberta, abaixo de R\$500 mi
- Tipo 4 Fechada, acima de R\$ 1 bi
- Tipo 5 Fechada, entre R\$500mi e R\$1bi
- Tipo 6 Fechada, entre R\$100mi e R\$500mi
- Tipo 7 Fechada, abaixo de R\$100mi

Figura 9 –Perfil e Faturamento da Empresa dos Entrevistados

4.2 MÉTODO DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Esta seção apresenta a análise dos dados coletados, a partir da transcrição do conteúdo das entrevistas. O material da transcrição são as gravações realizadas nas entrevistas. Freitas e Janissek (2000) sugerem que o pesquisador desenvolva um plano ou esquema, no qual se permite verificar claramente as observações originadas da análise dos dados qualitativos. A figura a seguir apresenta um esquema proposto por estes autores.

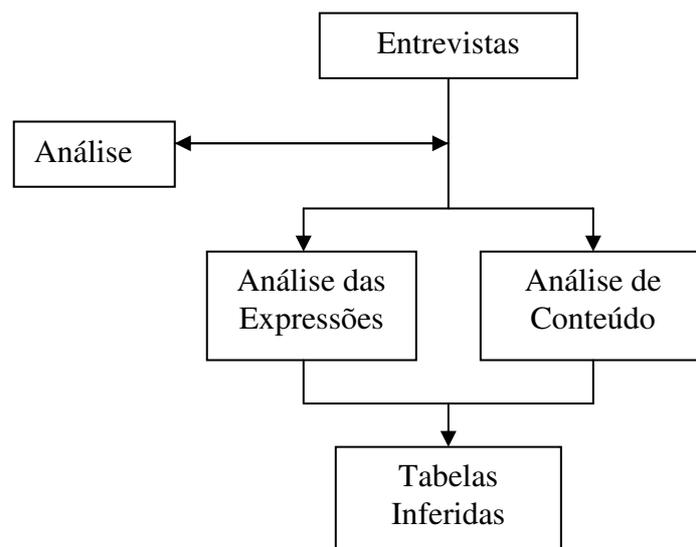


Figura 10 - Esquema de Análise dos Dados Qualitativos

Fonte: Adaptado de Freitas e Janissek (2000, p.84)

De forma a adaptar-se a sugestão ilustrada na figura anterior, dividiu-se a análise em 3 categorias, de acordo com seus impactos na caracterização das características (competências) dos conselheiros de administração e sua atuação.

A primeira categoria, “Experiência Profissional e Conhecimento Gerais”, visa identificar requisitos básicos, do ponto de vista dos entrevistados, para preencher exigências necessárias na função de conselheiro de administração. Embora possa parecer óbvio que uma formação de qualidade e experiência razoável como critérios usuais, as entrevistas revelam aspectos menos evidentes que são tão ou mais importantes quanto àqueles considerados elementares.

Na segunda categoria, “Aspectos Comportamentais e Éticos”, reúnem-se elementos sócio-culturais e de hábitos destes profissionais, e suas implicações no desempenho da função.

Na terceira categoria, “Competências e Exigências”, englobam-se a caracterização de elementos fundamentais, não enquadrados na experiência

profissional e conhecimentos gerais, e que se revelam indispensáveis ao conselheiro. Nesta categoria são incluídos aspectos como dedicação, rede de relacionamentos, habilidades e atitudes, entre outros, os quais determinam aspectos seletivos na escolha de candidatos potenciais para esta atividade.

4.2.1 EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL E CONHECIMENTOS GERAIS

Na sua grande maioria, os entrevistados consideram a experiência profissional como fator preponderante na definição e escolha de um conselheiro de administração.

Os Entrevistados 6, 9 e 10 argumentam que o conselho deve ser constituído de um tripé de conhecimento e experiência: uma perna ancorada no conhecimento da gestão financeira, outra no negócio específico da empresa e a última no relacionamento com os demais agentes que compõem a cadeia de valor. Desta forma, todo conselheiro deveria compor sua contribuição centrada em algum destes pontos chaves, em maior ou menor escala.

Os Entrevistados 1, 5, 8 e 11, antagonicamente, consideram que os conselheiros não precisam, e nem devem, envolverem-se em questões técnicas e de negócio, devendo apenas darem diretrizes estratégicas e cobrarem dos executivos performances de acordo.

Independentemente do posicionamento, os entrevistados manifestaram que a atividade de conselheiro, para ser bem desempenhada, requer características que raramente encontram-se em executivos mais jovens. Tal manifestação pode revelar um viés de perfil, já que majoritariamente os entrevistados possuem idade avançada e tenderiam a valorizar características próprias.

As preocupações dos entrevistados quanto às experiências profissionais e de conhecimentos gerais, após análise do conteúdo das entrevistas, enquadraram-se genericamente nos seguintes itens:

4.2.1.1 Separação entre gestão e conselho

O Entrevistado 3 utilizou uma metáfora para descrever a importância do Conselheiro não estar envolvido diretamente nas ações executivas da empresa. Segundo ele, a geografia empresarial é composta de florestas (ambiente onde vivem os executivos) e montanhas (ambiente no qual deveriam ficar os conselheiros). O conselheiro, por sua visão externa privilegiada em uma altitude elevada, permite ver, planejar e gerar estratégias de antecipação e, portanto, deve resistir à tentação de “entrar na floresta” e envolver-se em temas operacionais. Tomando tal atitude acaba por dividir uma responsabilidade que cabe tão somente ao executivo, que é remunerado e selecionado para a tarefa de atender as diretrizes do conselho (e de todos os shareholders). Tal metáfora encontra eco no trabalho desenvolvido por BAINBRIDGE (2002), já ilustrado na revisão bibliográfica, quanto à responsabilidade de fiscalização e controle atribuída ao conselho.

Além da questão estritamente estratégica, as boas práticas citadas pelos entrevistados recomendam um certo distanciamento crítico, o qual só se concretiza quando não estão envolvidos aspectos de relacionamento humano entre executivos e conselheiro. Inconscientemente, conselheiros com ligações de amizade aos executivos tendem a ser menos severos nas suas avaliações de performance e postergar decisões duras, como por exemplo, a destituição de um presidente ou diretor de operações. Os Entrevistados 1, 4, 5, 7, 11, 13 e 15 citaram este aspecto como fundamental, e recomendam a eleição de conselheiros sem ligações de relacionamento pregresso com os executivos.

4.2.1.2 Conhecimento específico do negócio

Os Entrevistados 2, 3, 5 e 11 rejeitam a necessidade do conselheiro entender especificamente do negócio no qual inserem-se no conselho de administração. Na opinião destes, o conselheiro deve limitar-se a avaliar a performance da companhia quanto ao cumprimento dos resultados planejados, em uma vertente meramente financeira. Estes entrevistados revelam que aspectos genéricos da gestão podem se aplicar a qualquer ramo de atividade de maneira a minimizar peculiaridades do setor onde a empresa atua.

Ao contrário, os Entrevistados 1, 6, 13 e 15 consideram importante o conhecimento profundo do negócio específico em que a empresa esteja enquadrada, por conta do papel estratégico destinado aos conselheiros. Segundo estes entrevistados, setores específicos contam com regras de negócio e gestão particulares, pelo qual o conselheiro precisa conhecer o universo em questão.

A aparente discrepância entre opiniões talvez possa ser justificada pelo enquadramento entre os dois grupos: o primeiro é composto basicamente de investidores e presidentes de empresas, ao passo que o segundo é majoritariamente composto por atuais membros de conselhos de administração. Independentemente do perfil generalista ou especialista, os entrevistados salientam a necessidade de compor um conselho harmônico, onde conhecimentos e competências sejam heterogêneos, de forma a cultivar diferenças de opiniões e perspectivas. Esta heterogeneidade facilita a análise de questões complexas e permite decisões maduras.

4.2.1.3 Experiência tipo “*hands-on*”

Por experiência *hands-on* entende-se o prévio envolvimento direto com alguma tarefa executiva ou operacional, ou seja, conhecer a atividade de gestão de empresas de maneira prática.

A exceção dos Entrevistados 1 e 7, todos exaltaram como fundamental que os conselheiros já tenham desempenhado funções executivas. Segundo eles, não se poderiam avaliar corretamente os atuais gestores sem ter experimentado a função executiva e que garantam algumas competências que seguem:

- Flexibilidade de permitir ao executivo que monte sua equipe, em um voto de confiança típico de quem já passou por situação análoga.
- Capacidade de tomar ações duras, típicas de executivos experientes, quando necessárias. Da mesma forma, mas em condições díspares, ter tolerância suficiente para não se tornar um imediatista e desestruturar equipe imediatamente após qualquer revés.
- Visão abrangente, mas atenta a detalhes.
- Identificar e priorizar aspectos e ações que se traduzem em resultados concretos.
- Administração e trabalho em equipe. Ter alta capacidade de persuasão, conseguindo transmitir de forma clara e inequívoca seus objetivos.

4.2.1.4 Visibilidade do mercado internacional

De forma unânime os entrevistados mencionaram a visibilidade dos mercados internacional e capacidade de análise ampla de cenários como características fundamentais ao conselheiro, em que pese a possível atuação local da companhia. Em condições especiais, como no caso de uma expansão internacional ou relacionamento com fornecedores e clientes estrangeiros estas características se tornam ainda mais importantes.

A correta leitura das influências internacionais, e mais pontualmente perspectivas dos mercados emergentes, posicionam o conselheiro quanto a ações e oportunidades decorrentes do bloco denominado BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), conforme relata o Entrevistado 5, que participa de um conselho de administração de empresa exportadora.

4.2.1.5 Conhecimento da concorrência e mercado

O conhecimento da concorrência e do mercado é apontado como desejável pelos Entrevistados 1, 6, 9, 12, 13 e 15, com a ressalva de que este envolvimento não comprometa aspectos de conduta. De forma bastante enfática, os entrevistados refutaram a aceitação de conselheiros com informações “privilegiadas”, cujas fontes possam ferir a livre concorrência. A incorporação ao conselho de candidatos com este perfil pode trazer aparente vantagem competitiva, mas abre brecha ao potencial vazamento de dados sigilosos da própria empresa em que atua como conselheiro, além de ferir critérios éticos.

Do ponto de vista estratégico, o conselheiro com este perfil contribui de forma mais dinâmica no planejamento de diretrizes, contabilizando positivamente em sua atuação. O conhecimento da concorrência também permite estratégias de antecipação, evitando tomar ações cujos resultados

seriam minimizados por comportamento homogêneo dos demais competidores.

4.2.1.6 Comitês específicos

Conforme declararam os Entrevistados 1, 5, 6, 9 e 10, muitos conselhos possuem em caráter permanente ou transitório os chamados Comitês, grupos formados por conselheiros para focarem alguns aspectos específicos e que mereçam atenção especial. Os comitês de finanças, de ética, de recursos humanos são exemplos usuais destes grupos e seus componentes devem possuir experiência na matéria vinculada aos mesmos.

Na eventualidade de integrarem Comitês, os conselheiros podem excepcionalmente transpor o limite estritamente estratégico e fiscalizador, enfocando aspectos mais operacionais. É importante, entretanto, demarcar genericamente o escopo consultivo, de forma a não comprometer o distanciamento crítico recomendável.

4.2.1.7 Distanciamento crítico

Os Entrevistados 2, 5, 6, 9, 11 e 13 sugerem que o relacionamento entre os conselheiros e o executivos deve ser estritamente profissional. Na opinião deles, o relacionamento pessoal comprometeria seriamente a capacidade de avaliar o desempenho e investigar desvios de conduta. É da natureza humana ser mais complacente com pessoas de vínculo afetivo, o que leva a prejuízos nos aspectos de diligência administrativa. Mace (1986), já ilustrado no embasamento teórico, ilustra que conselheiros próximos aos gestores reduzem sensivelmente a cobrança por resultados, e demandam do executivo somente aquilo que lhes foi orientado pelo próprio gestor.

Em relação aos acionistas, também deve ocorrer este distanciamento crítico. A atribuição de conselheiro não deveria, em hipótese alguma, representar um cargo vitalício ou compromissado com determinado grupo acionário. Assim, é saudável que exista renovação freqüente dos componentes do conselho, ao menos em escala parcial. Embora seja eleito por um grupo de *shareholders*, o conselheiro deve conduzir seu trabalho no âmbito coletivo dos *stakeholders*, e para tal é imperioso que mantenha posição de independência em relação ao grupo que o elegeu.

Em situações de fusões e aquisições, principalmente em economias mais desenvolvidas, o conselheiro deve garantir que acionistas minoritários não sejam subjugados na decisão dos majoritários, conforme atesta o Entrevistado 6. Para que isto ocorra, novamente é preciso que o acionista não esteja comprometido com interesses de um grupo em particular.

4.2.18 Limite de atuação

Os conselheiros, por sua usual experiência acumulada em funções executivas ao longo da carreira, freqüentemente tendem a serem tentados por expandir o limite de sua atuação básica, que é a de indicar estratégias e controlar a atuação dos diretores. Os Entrevistados 2, 4, 5, 11 e 14 observam na prática eventual ocorrência de atividades consultivas ou táticas, papéis que claramente fogem da atribuição do conselheiros. Neste aspecto, o presidente do conselho deve conduzir o grupo de conselheiros a focar estritamente sua atividade fim, inclusive desestimulando diretores a usá-los com este propósito.

O conselheiro tem um papel duplo, de ouvir e de aconselhar, conforme explica o Entrevistado 7. Ele deve ouvir para perceber dos executivos a situação prática real da empresa e também aos acionistas, os quais transmitem ao conselheiro a missão de lutar por seus interesses. No papel de aconselhamento, indicar caminhos e recomendações aos

executivos. Em caso limite, quando as recomendações não são cumpridas ou os interesses dos acionistas não estão contemplados, de tomar decisões no sentido de alterar a situação, através de substituição de diretores ou alteração das diretrizes estratégicas.

4.2.1.9 Escolha dos conselhos a atuar

Os Entrevistados 1, 2, 4, 6, 11 e 13 relatam que a escolha dos conselheiros se dá de uma forma biunívoca: o conselho escolhe o conselheiro e vice-versa. À medida que os conselheiros tornam-se mais experientes, ficam mais restritos na seleção das empresas que aceitam participar como membros do conselho. A relativa escassez de empresas brasileiras que possuam conselhos instituídos dá visibilidade imediata aos conselheiros, principalmente aqueles de empresas listadas em bolsa. Desta forma, corre-se o risco de comprometer a credibilidade quando se é membro de um conselho de uma empresa com práticas consideradas eticamente duvidosas ou com baixa performance. Se os princípios e crenças pessoais forem discrepantes daqueles da empresa onde é conselheiro, torna-se uma função frustrante e pouco produtiva.

O Entrevistado 9 menciona um aspecto importante quanto a seleção das empresas por parte dos conselheiros. Cada vez mais, por influência da governança corporativa, evita-se participar de conselhos de diferentes empresas que possuam algum tipo de vínculo setorial, o que poderia conduzir a um eventual conflito de interesses. Desta forma, em um dado momento, o conselheiro deve restringir a aceitação de convites àquelas empresas que não comprometam os aspectos concorrenciais de livre mercado, sob pena de prejudicar sua reputação.

A remuneração aos conselheiros faz parte de um tema crucial para o estabelecimento de políticas de captação e incentivo das empresas, destaca o Entrevistado 11. Frequentemente, em especial nas companhias americanas e britânicas, os conselheiros recebem um valor fixo por reunião de conselho, além de ações ou equivalente. No Brasil, esta prática geralmente ainda está restrita às empresas de capital aberto, embora a política de remuneração compõe um aspecto essencial e já destacado da atração de conselheiros.

4.2.2.10 Percepção pública

A atuação como conselheiro dá uma visibilidade bastante importante no mercado, pela representatividade e seletividade associadas à função. Os Entrevistados 5, 7 e 9 observaram que conselheiros são eleitos por acionistas e, portanto, sua percepção pública está diretamente ligada à qualidade de seu trabalho.

Conforme transcrito na literatura, como Rosentein e Wiatt (1997), o desempenho das ações das empresas pode sofrer impacto imediato pela nomeação de conselheiros, tanto positiva quanto negativamente. Isto é mais evidente em economias cujo controle é amplamente difuso e na nomeação de conselheiros externos.

A responsabilidade indelével do conselheiro de representar os interesses de terceiros transforma-o em alguém cuja conduta ética e independente deva ser irrepreensível. Byrd e Hickmann (1992) e também Lipton e Lorsch (1992) ilustram que eventualmente conselheiros que têm sua seleção vinculada a executivos altamente controladores acabam por transmitir uma imagem de submissos, o que prejudica sensivelmente sua percepção pública perante a sociedade e demais conselhos de administração.

4.2.2.11 Flexibilidade versus firmeza

O desempenho das ações de empresas pode ser influenciado de acordo com uma escala de tempo e fatores variados. Flutuações cambiais, divulgação de resultados trimestrais de um concorrente ou ocorrências eminentemente exógenas alteram substancialmente o valor da empresa. Em função disto, o conselheiro deve ter flexibilidade na avaliação imediata e fundamentalista da variação do preço dos papéis, conforme indicam os Entrevistados 3 e 5, identificados com investidores. A troca recorrente de executivos ou estratégias de negócio compromete a sustentabilidade em um longo prazo.

Não obstante, os conselheiros devem ser firmes e indelévels na cobrança constante por melhores resultados. Em empresas, a afirmação muito usual em investimentos de que “rentabilidades do passado não garantem resultados futuros” é igualmente válida, expressa o Entrevistado 11.

O conselheiro deve ser muito diligente na verificação de que as informações prestadas pelos executivos sejam retrato dos fatos reais e deve utilizar instrumentos para tal, como auditorias independentes, por exemplo. A responsabilidade na avaliação dos executivos compete ao conselho e seu eventual comportamento relapso comumente se traduz em performances precárias dos diretores.

4.2.2 Competências e exigências

Conforme relatam Prahalad e Hamel (2000) e endossam os Entrevistados 2, 6, 8, 11 e 13, as competências de uma organização ou

grupo podem ser avaliadas, no limite, pela competências individuais de seus componentes. Desta forma, a capacidade de um Conselho de Administração desempenhar satisfatoriamente suas atribuições é intrinsecamente ligada aos conselheiros.

Ainda dentro do conceito de competências instituído pelos autores supracitados, o que realmente avalia o resultado é mensurado pela entrega, e não pelas potencialidades. Em outras palavras, a capacidade de traduzir expectativas em ações objetivas e concretas. Assim, nada adianta compor um Conselho de Administração aglutinando especialistas ou notáveis se não houver colaboração efetiva entre seus componentes, avalia o Entrevistado 3.

Os conhecimentos técnicos, financeiros ou mercadológicos representam ferramentas básicas com as quais os conselheiros aportam densidade a sua participação na empresa, razão pela qual ao menos um destes aspectos necessita ser coberto. A composição do grupo deve contemplar um balanço equilibrado destes aspectos, afirma o Entrevistado 15.

4.2.2.1 Administração de conflitos

Freqüentemente as reuniões de conselhos de administração são ambientadas em condições pouco amigáveis, conforme expõe os Entrevistados 6, 9 e 15. A diversidade de percepções, incertezas estratégicas e inapelável cobrança por resultados traduz-se em acirramento de ânimos e impactos de relacionamento. Neste sentido, um dos aspectos mais importantes para o conselheiro, especialmente no caso do presidente de um conselho, é a administração de conflitos. A capacidade de orientar e conduzir o grupo na resolução de decisões consiste em uma característica fundamental do conselheiro, acrescentam os Entrevistados 2 e 11.

Não obstante, o próprio Entrevistado 2 observa que o conselheiro também deve ser firme em suas convicções, não subvertendo-se a maioria por conforto de posicionamento. O correto equilíbrio entre estas duas condições faz da maturidade um aspecto criteriosamente desejado, razão pela qual, na maioria das vezes, os conselheiros sejam pessoas com uma longa experiência gerencial.

4.2.2.2 Relacionamento

O conselheiro de administração deve ter alta capacidade de manter relacionamentos com os mais diversos agentes que interagem com o Conselho de Administração, sejam ele outros conselheiros, acionistas, clientes, diretores e sociedade em geral.

O Entrevistado 10 argumenta que o conselheiro metaforicamente desempenha um papel triplo de “confidente”, “evangelizador” e “sentenciador”. Na atuação destes diversos papéis, tem que ter alto senso de discernimento da ação necessária e justa a cada situação, assim com discrição e seriedade na manipulação das informações colhidas do relacionamento social.

4.2.2.3 Disponibilidade e dedicação

A atividade de conselheiros denota uma responsabilidade muito grande e como tal requer dedicação e trabalho organizado. À exceção dos conselheiros profissionais, que exercem única e exclusivamente esta atividade, os Entrevistados 2, 5, 6, 7, 12, 13 e 15 não recomendam a participação em mais de 3 conselhos, por razões vinculadas à disponibilidade de tempo exigida. Estes entrevistados estimam uma

preparação prévia de cerca de 5 horas por conselho, além do dia inteiro dedicado à data de reunião de cada conselho.

Além da leitura de relatórios e preparação de perguntas-chave, freqüentemente ocorrem ações a serem tomadas após a reunião de conselho, incluindo-se aí o contato com alguma entidade governamental ou de classe, deliberação de mensagens aos acionistas, representação em eventos ou viagens, ou ainda elaboração de planejamento estratégico.

4.2.2.3 Aprendizado

O conselheiro é um eterno aprendiz, atestam os Entrevistados 2, 5 e 9. As constantes mudanças de legislação, estratégias e conceitos empresariais refletem-se diretamente na necessidade de atualização dos membros do Conselho de Administração.

5 CONCLUSÕES

As observações obtidas nas entrevistas representam características consideradas fundamentalmente evidentes na identificação de candidatos potenciais a condição de conselheiros de administração.

Tais conclusões endossam que, longe de representar uma limitação da originalidade e inovação do trabalho, comprovam que a oferta de profissionais que estejam aptos à função ainda é escassa. De uma forma geral, os entrevistados atestam que o processo seletivo de novos candidatos a conselheiros é bastante intrincado, já que freqüentemente as indicações recaem sobre executivos reiteradamente presentes em outros conselhos.

A fim de propor um modelo simplificado das características e competências fundamentais e desejáveis dos conselheiros, os itens a seguir traçam esquematicamente as informações colhidas das entrevistas conduzidas ao longo da pesquisa, mapeando-as de acordo com impacto e representatividade sinalizadas.

5.1 CARACTERÍSTICAS E COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS

O estudo realizado foi de natureza estritamente qualitativa, pelo qual não se pode quantificar e explicitar matematicamente com precisão aquelas características e competências fundamentais aos conselheiros de

administração. A amostra relativamente pequena de entrevistados também comprometeria qualquer resultado estatístico rigoroso.

Não obstante, as opiniões colhidas junto aos entrevistados permitem traçar um esboço esquemático, onde o teor de importância relativa de uma característica ou competência é percebido frente ao contexto geral. Este resultado gráfico procura traduzir a intensidade de importância revelada pelo entrevistados, na qual a proximidade periférica da reta de referência implica em relevância acentuada em relação às demais características.

Os construtos a seguir mapeiam as características e competências, organizados de acordo com os pontos identificados como preponderantes na análise de conteúdo das entrevistas.

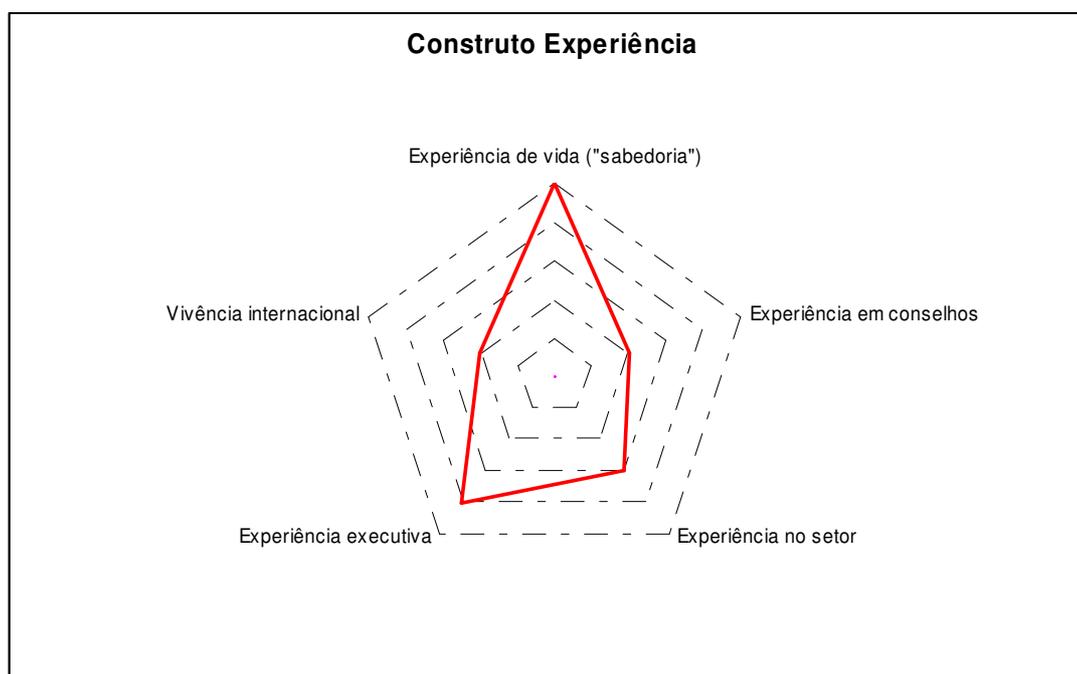


Figura 11 – Construto Experiência

Os aspectos vinculados à experiência geralmente estão associados pela capacidade de aportar ao Conselho de Administração uma característica que está intimamente ligada à vida executiva e de trabalho do conselheiro. De uma forma quase unânime, os entrevistados revelaram que

um candidato a conselheiro deve possuir ao menos uns 20 anos de carreira antes de iniciar esta atividade. A palavra “sabedoria”, muito mais do que a prática revelou-se como objeto fundamental nesta atividade.

Outros aspectos da experiência importantes são a experiência pregressa em atuação como executivo e vivência no setor onde a empresa em que se atua como consultor.

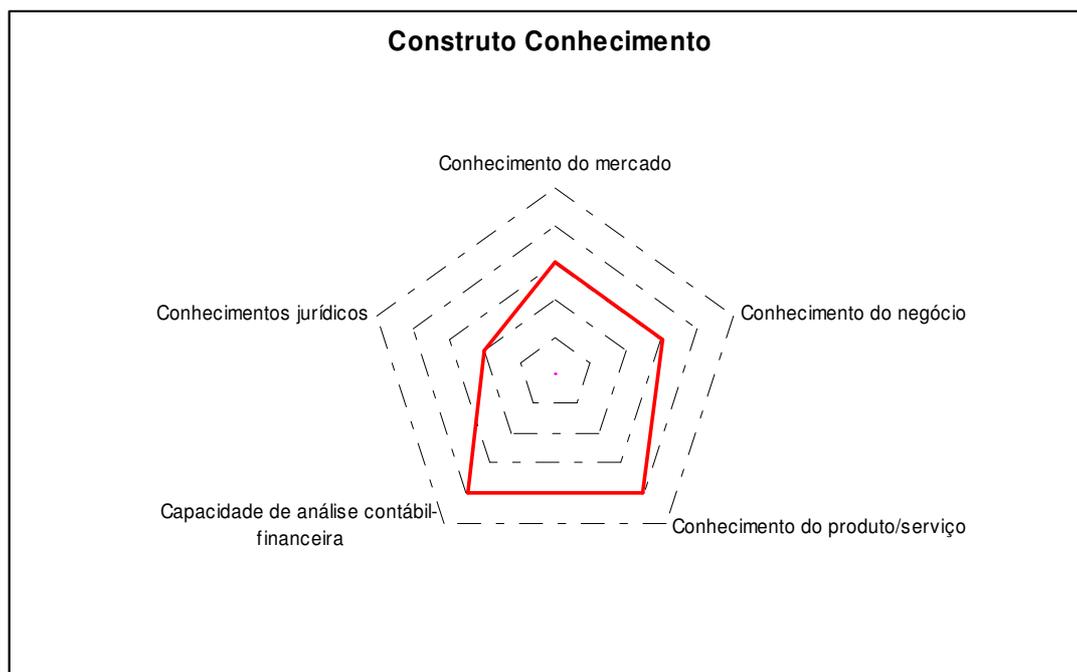


Figura 12 – Construto Conhecimento

Os aspectos de conhecimento representam outra contribuição fundamental do conselheiro. Conforme já discutido na transcrição das entrevistas, considerações diferentes foram avaliadas como importantes, desde as essencialmente acadêmicas até aquelas vinculadas ao mercado e negócio específico da empresa em que atua o conselheiro.

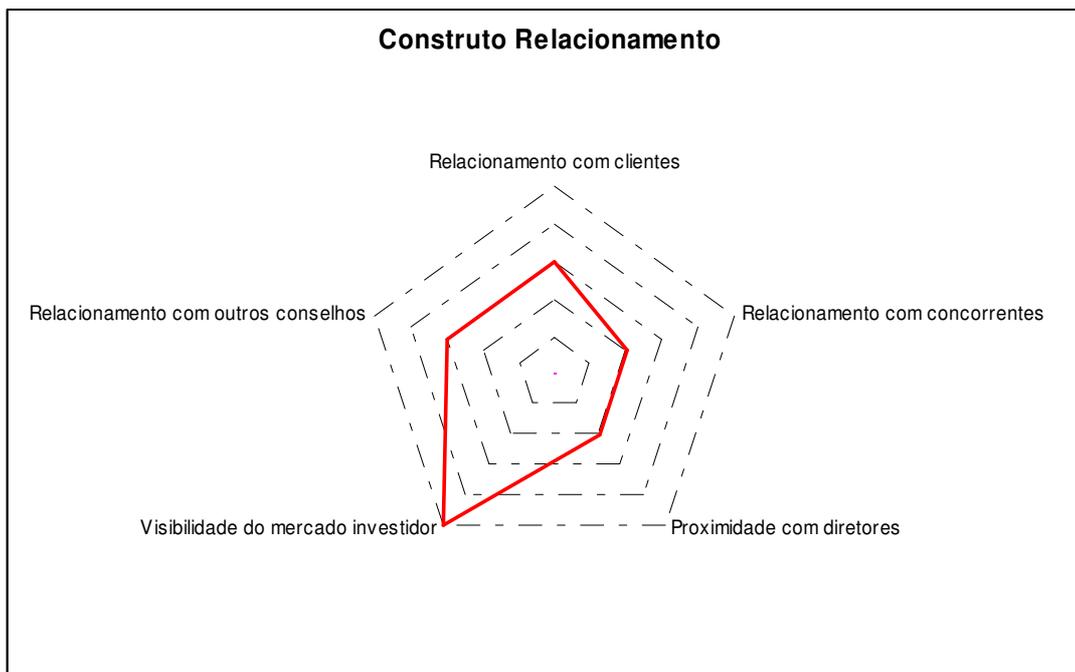


Figura 13 – Construto Relacionamento

O construto relacionamento avalia aspectos considerados importantes pelos entrevistados em função de sua inter-relação com outros agentes humanos. A visibilidade do conselheiro perante o mercado, principalmente dos investidores, confere alto grau de representatividade a imagem do conselheiro. De fato, conforme já destacado na literatura, a inclusão de um conselheiro influi diretamente na avaliação das ações pelos investidores. Além disto, dá ao próprio Conselho de Administração um acréscimo de qualidade dependendo do seu nível de relacionamento pessoal com os clientes, concorrentes e outros conselhos.

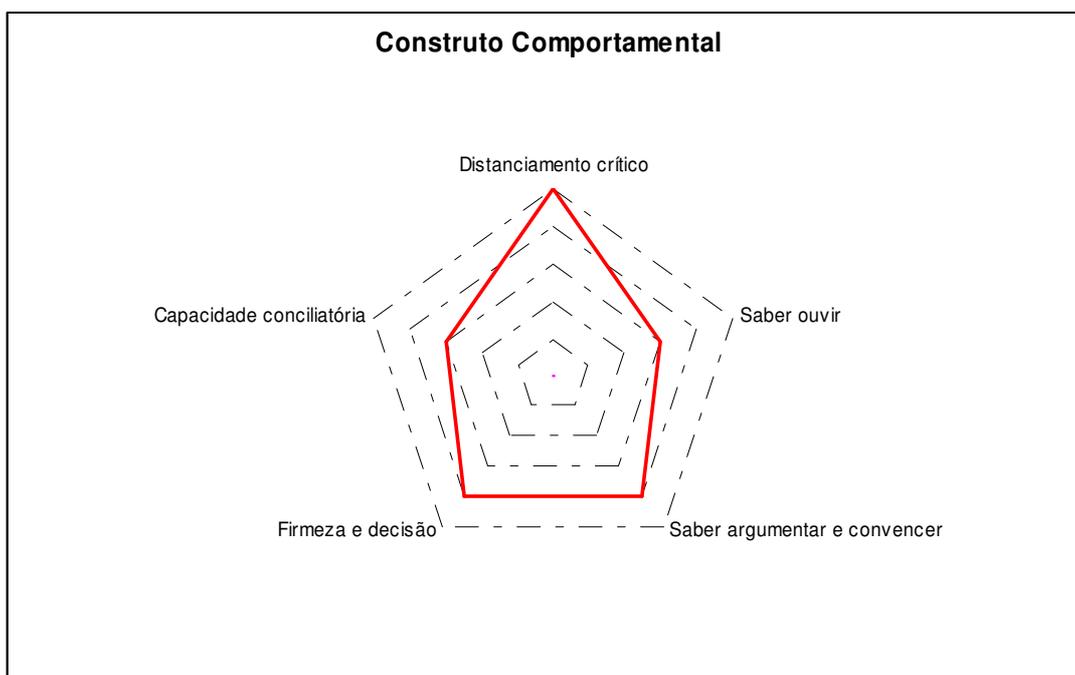


Figura 14 – Construto Comportamental

O construto comportamental engloba aquelas características e competências essencialmente humanísticas do conselheiro. O distanciamento crítico, firmeza e decisão, e também a capacidade de argumentar e convencimento representam fatores mais destacados na pesquisa conduzida.

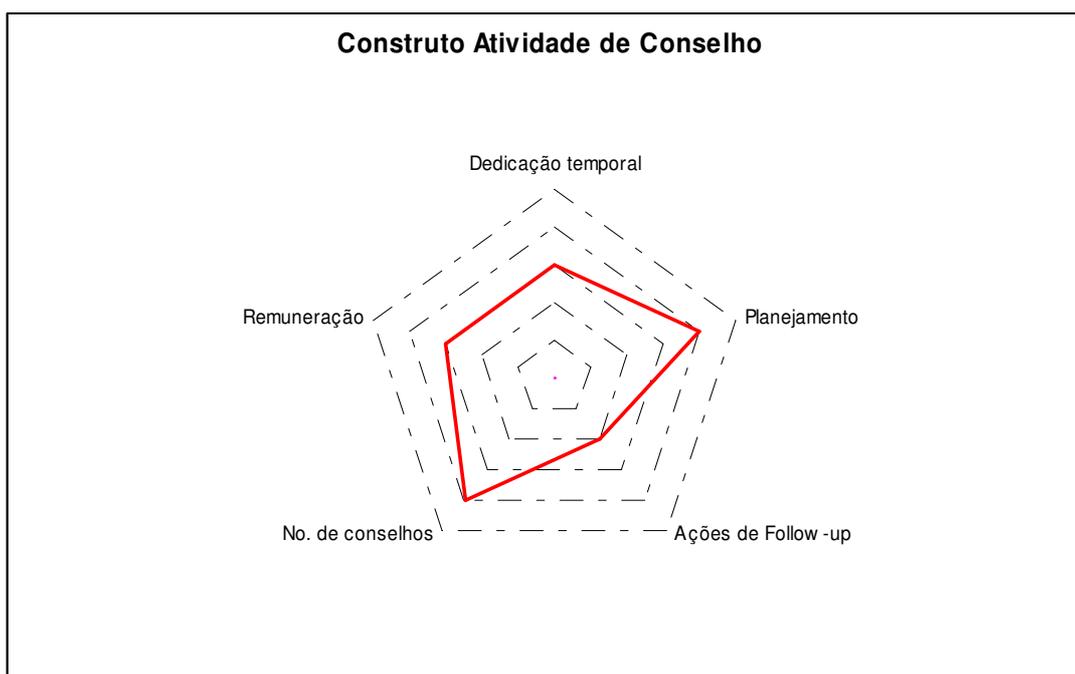


Figura 15 – Construto Atividade de Conselho

Além das características pessoais, o conselheiro deve considerar outros aspectos importantes na atividade. As diversas demandas do Conselho de Administração implicam em capacidade de doação e dedicação, bem como planejamento. Desta forma, ressalta-se que existe uma limitação no número de conselhos em que o conselheiro atua, de forma a não comprometer a qualidade de sua performance.

5.2 CARACTERÍSTICAS E COMPETÊNCIAS DESEJÁVEIS

Nos aspectos desejáveis, o entrevistados consideraram o equilíbrio entre as competências e características fundamentais como o fator mais desejável para a avaliação e seleção de conselheiros.

Segundo a avaliação deste estudo, a atividade dos Conselhos de Administração é calcada nos aspectos técnicos, de comportamento e de mercado. A correta dosagem destes ingredientes representa, em última instância, a formação de um conselho eficiente e que exerce efetivamente sua missão de atender à governança corporativa e aos interesses do acionistas.

5.3 TRABALHOS FUTUROS

A técnica de pesquisa do presente trabalho restringiu-se a uma avaliação qualitativa das características e competências desejáveis dos conselheiros a partir de entrevistas realizadas com 15 profissionais identificados com a temática. O método de obtenção das conclusões foi através da análise de conteúdos, que não explora aspectos quantitativos.

Neste sentido, não garante robustez estatística quanto à consolidação dos resultados apurados, nem quaisquer inferências quantitativas. Uma aplicação de questionário específico aos integrantes de conselhos de empresas brasileiras listadas na BOVESPA e subsequente formatação segundo critérios estatísticos pode estender as conclusões obtidas nesta pesquisa.

Um trabalho futuro pode também considerar as diferenças entre conselheiros de empresas privadas, objeto deste estudo, e aquelas presentes em conselheiros de empresas públicas, cuja nomeação se dá por critérios virtualmente diferentes.

REFERÊNCIAS

AGRAWAL, Anup; KNOEBER, Charles R. Outside directors, politics, and firm performance. **Working Paper**, july, 1999.

ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. **Etnografia da prática escolar**. Campinas: Papyrus, 1995.

BAINBRIDGE, Stephen M. Why a board? Group decision-making in corporate governance. **Vanderbilt Law Review**. Nashville, v. 55, n. 1, p.1-55, january. 2002.

BEASLEY, Mark S. An empirical analysis of the relation between the board of directors composition and financial statement fraud. **The Accounting Review**. Sarasota, v. 71, n. 4, p. 443-465, October. 1996.

BERLE, Adolf A., MEANS, Gardiner. **The modern corporation and private property**. New York: Harcourt College Pub 1932.

BHAGAT, Sanjai; BLACK, Bernard. Board independence and long term firm performance. **Working Paper**, february 2002.

BHAGAT, Sanjai; BLACK, Bernard. The uncertain relationship between board composition and firm performance. **Business Lawyer**. Chicago, v. 54, p. 921-963, 1999.

BRANCO, Adriano Castello. **O conselho de administração nas sociedades anônimas**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2004.

BRICKLEY, J. A.; LINCK, J. S.; COLES, J. L. What happens to CEOs after they retire? New evidence o career concerns, horizon problems, and CEO incentives. **Journal of Financial Economics**. Amsterdam, v. 52, n. 3, p. 341-377, June 1999.

BYRD, J.; HICKMAN, K. Do outside directors monitor managers? **Journal of Financial Economics**. Amsterdam, v. 53, n. 2, p. 195-221, october 1992.

CARTER, David, SIMKINS, Betty, SIMPSON, Gary. Corporate governance, board diversity, and firm value. **The Financial Review**. Oklahoma, v. 38, p. 33-53, 2003.

COPELAND, M. T.; TOWL, A. R. **The board of directors and business management**. Division of Research. Graduate School of Business Administration. Harvard University. Boston, Estados Unidos. 1947.

DALTON, Dan, Daily Catherine. The Board and Financial Performance: bigger is better. **Director's Monthly**, Washington, August 2000.

DENIS, David J.; DENIS Diane K. Performance changes following top management dismissals. **Journal of Finance**. New York, v. 50, n. 4, September, 1995.

DUNN, D. Directors aren't doing their jobs. **Fortune**. n. 116, p. 117-119, March 1987.

EISENBERG, Theodore; SUNDGREN, Stefan; WELLS, Martin T. Larger board size and decreasing firm value in small firms. **Journal of Financial Economics**. Amsterdam, v. 48, n. 1, p. 35-54, April 1998.

FAMA, E. F., JENSEN, M. C. Separation of ownership and control. **Journal of Law and Economics**. Chicago. v. 25, p. 301-325. June, 1983.

FAMA, E.F. Agency problems and the theory of the firm. **Journal of Political Economy**. Chicago, v. 88, p. 288-307, 1980.

FERRIS, S. P.; JAGANNATHAN, M.; PRITCHARD, A. C. Too busy to mind the business? Monitoring by directors with multiple board appointments. **Journal of Finance**. New York, v. 58, p. 1087-1111, 2003.

FREITAS, H; JANISSEK, Raquel. **Análise Léxica e Análise de Conteúdo – Técnicas complementares, seqüenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

GILSON, S. Bankruptcy, boards, banks, and blockholders: evidence on changes in corporate ownership and control when firms deferentl. **Journal of Financial Economics**. Amsterdam, v. 27, n. 2, p. 355-287, october 1990.

HERMALIN, Benjamin E.; WEISBACH, Michael S. Boards of directors as a Endogenously determined institution: a survey of economic literature. **Working Paper**, June, 2000.

HUNT, B. C. **The development of business corporation in England 1800-1867**. Estados Unidos: Harvard University Press, 1935.

IBGC. Seminário Governança Corporativa. Departamento de Relações Institucionais. BNDES. São Paulo. 1999.

JENSEN, M. Presidential address: the modern industrial revolution, exit and the failure of internal control systems. **Journal of Finance**. New York, v. 48, p. 831-880, 1993.

JENSEN, Michael, MECKLING, Willian. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Finance**, Maryland, v. 3, p. 305-360, Oct. 1976.

KAPLAN, S.; REISHUS, D. Outside directorships and corporate performance. **Journal of Financial Economics**. Amsterdam, v. 27, n. 2, p. 389-410, October 1990.

KEYS, Phyllis Y.; LI, Joanne Evidence on the market for professional directors. **The Journal of Financial Research**. Maryland, v. 28, n. 4, p. 575-589. Dec. 2005.

KLEIN, April. Audit committee, board of directors characteristics, and earnings management. **Working Paper**, October, 2000.

KOONTZ, H. **The board of directors and effective management**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1967.

LA PORTA, Rafael, SHLEIFER, Andrei, LOPEZ-DE-SILANES, Florêncio, VISHNY, Robert. Agency problems and dividends policy around the world. **Journal of Finance**, New York, v. 54, p. 471-517, 1999.

LAWRENCE, Jeffrey; STAPLEDON, G. P. Is board composition important? A study of listed Australian companies. **Working Paper**, September, 1999.

LI, Joanne. **Board of directors in the context of corporate governance: two essays**. (Ph.D.Thesis) - Florida State University, 1997.

LIPTON, M.; LORSCH, J. A modest proposal for improved corporate governance. **Business Lawyer**. Chicago, v. 48, p. 59-77, 1992.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986

MACE, Myles. **Myth and Reality**. Graduate School of Business Administration. Harvard University School Press. Boston, 1987.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MCKINSEY & COMPANY; KORN FERRY INTERNATIONAL. **Panorama de Governança Corporativa no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2001.

MINTZBERG, H. Safári de estratégia. Ed. Bookman. Porto Alegre, 2000.

MIWA, Y.; RAMSEYER, J. M. Corporate governance in the transitional economies: lessons form the pre-war Japanese cotton textile industry. **Journal of Legal Stydies**. v. 29, p. 171-204, 2000

MONACO, D. C. **Estudo da composição dos conselhos de administração e instrumentos de controle das sociedades por ações do Brasil**. 2000. (Dissertação de Mestrado) – Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

PATTON, Arch; BACKER, Johnc. Why won't directors rock the boat? **Harvard Business Review**. Uxbridge, v. 65, n. 6, p. 10-12, november/december. 1987.

PEASNELL, Ken V.; POPE, Peter F.; YOUNG, Steven. Board monitoring and earnings management: Do outside directors influence abnormal accruals? **Working Paper**, october 2000.

PEASNELL, Ken V.; POPE, Peter F.; YOUNG, Steven. Outside directors, board effectiveness, and earnings management. **Working Paper**, april 1998.

PRAHALAD,C.K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. Recursos Humanos Estratégicos. Editora Futura, São Paulo, 2000.

RAPPAPORT, Alfred. **Creating sharehold value**: a guide for managers and investors. 2. ed. New York: The Free Press, 1998.

ROSENTEIN, Stuart; WIATT, Jeffrey G. Inside directors, board independence, and shareholders wealth. **Journal of Financial Economics**. Amsterdam, v. 44, n. 2, p. 229-250, may 1997.

ROSENTEIN, Stuart; WIATT, Jeffrey G. Outside directors, board independence, and shareholders wealth. **Journal of Financial Economics**. Amsterdam, v. 26, n. 2, p. 175-191, august 1990.

SANTOS, Giovane Zanardo dos. **Independência do conselho de administração e sua relação com o desempenho da empresa**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pós-Graduação, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.

SHAH, A. e SUNDER, S. Director's incentives and corporate performance. Tese de Doutorado. Carnegie Mellon University, Estados Unidos, 1999.

SHIVDASANI, A.; YERMACK, D. CEO involvement in the selection of new board members: an empirical analysis. **Journal of Finance**. New York, v. 56, n. 2, p.1829-1853, 1999.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. A survey of corporate governance. **Journal of Finance**. Maryland, v. 52, p. 737-783, 1997.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa - desempenho e valor da empresa no Brasil**. São Paulo: Saint Paul, 2005.

SIMKINS, Betty J.; CARTER, David A.; SIMPSON, Gary W. Corporate governance, board diversity and firm value. **The Financial Review**. Tallahassee, v. 38, n. 1, p. 33-53, february 2003.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

YERMACK, David. Higher market valuation of companies with a small board of directors. **Journal of Financial Economics**. Amsterdam, v. 40, n. 2, p. 185-211, february 1996.

APÊNDICE



Prezado Entrevistado,

A presente entrevista tem por objetivo a coleta de informações referentes à fase exploratória da Dissertação de Mestrado do mestrando Fabrício Ferreira Goetz, intitulada “DESENVOLVIMENTO DE MODELO DO PERFIL DESEJADO PARA CONSELHEIROS DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS PRIVADAS BRASILEIRAS”.

Solicita-se autorização para gravação em mídia eletrônica e identificação qualitativa do entrevistado através de questionário para fins de tipologia. Será mantido o anonimato, bem como sigilo do conteúdo da gravação. As observações e informações fornecidas na entrevista serão compiladas através da técnica de análise de conteúdo.

A dissertação deverá ser defendida no 3º. Trimestre do corrente ano, para a qual serão fundamentais as respostas decorrentes desta entrevista. Oportunamente, o conteúdo da dissertação poderá servir como base para publicação de trabalhos acadêmicos ou publicação.

Agradeço a participação neste trabalho acadêmico e comprometo-me a manter confidencialidade descrita neste termo.

Atenciosamente,

Fabrício Ferreira Goetz
Março/2006

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
Rua Washington Luis, 855
CEP: 90010-460 - Porto Alegre - RS - Brasil
Fone: 0 XX (51) 3316-3536 - Fax: 0 XX (51) 3316-3991
<http://www.ea.ufrgs.br>

APÊNDICE A - GUIA DE ENTREVISTA – QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO

Trabalho de Dissertação – Mestrado Profissional UFRGS - Fabrício F. Goetz

“DESENVOLVIMENTO DE MODELO DO PERFIL DESEJADO PARA CONSELHEIROS DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS PRIVADAS BRASILEIRAS”

1. Formação:

- Ciências Sociais
- Administração/Economia/Contabilidade
- Engenharia
- Ciências Jurídicas
- Outras. Qual? _____

2. Tempo de experiência profissional, em anos:

- Até 10
- 11-20
- 21-30
- 31-40
- 41+

3. Principal (is) atividade(s):

- Empresário
- Executivo
- Conselheiro
- Investidor

4. Idade do entrevistado, em anos:

- Até 35
- 36-45
- 46-55
- 56-65
- 66+

5. Participação em Conselhos de Administração

- Somente atua (atuou) em 1 Conselho de Administração
- Atua (atuou) entre 2 e 3 Conselhos de Administração
- Atua (atuou) em mais de 3 Conselhos de Administração

6. Experiência acumulada (anos) em Conselhos de Administração

- Até 10
- 11-20
- 21-30
- 31-40
- 41+

7. Origem:

- RS
- SP
- RJ
- Outro

APÊNDICE B - GUIA DE ENTREVISTA – QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO

Trabalho de Dissertação – Mestrado Profissional UFRGS - Fabrício F. Goetz

“DESENVOLVIMENTO DE MODELO DO PERFIL DESEJADO PARA CONSELHEIROS DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS PRIVADAS BRASILEIRAS”

1. Dentre as diversas demandas do Conselheiro de Administração, qual aquela que você considera fundamental e porquê?
2. Quais os aspectos de formação e comportamentais mais exigidos do Conselheiro?
3. Cite características positivas e negativas de um Conselheiro, com justificativa.
4. Quão importante são as experiências globais, da indústria específica a qual faz parte do Conselho e do relacionamento com o mercado para o Conselheiro?
5. De que forma a relação entre os Executivos, Investidor e demais Conselheiros influencia na ação do Conselheiro de Administração?
6. Os aspectos éticos são cada vez mais evidenciados nas relações entre empresas. Como isto influencia o Conselheiro? Quais as implicações jurídicas e pessoais envolvidas?
7. Qual o tempo médio que um Conselheiro deve dispensar para assumir esta responsabilidade? Quais capacidades devem ser desenvolvidas com mais profundidade?
8. Qual sua visão a respeito dos Conselheiros de Administração profissionais?
9. Você já indicou ou convidou alguém para um Conselho de Administração? De que forma normalmente dá-se a seleção de candidatos, de acordo com sua experiência?
10. Quais competências devem ser trabalhadas por aqueles indivíduos que querem se tornar membros de Conselhos de Administração? Quais conselhos você daria a estas pessoas?

FABRÍCIO FERREIRA GOETZ

fabricio.goetz@gmail.com

FORMAÇÃO ACADÊMICA

- Mestre em Administração – PPGA (UFRGS) / 2004 -2006
- MBA (*latu sensu*) em Gestão Empresarial – FGV/ 2000
- Pós-graduação em Processamento Digital de Sinais – PUC/ 1998
- Graduação em Engenharia Elétrica – UFRGS/ 1995

IDIOMAS

Inglês Fluente e Espanhol Avançado.

SÍNTESE DAS QUALIFICAÇÕES

Executivo com sólida experiência nas áreas Comerciais, Financeiras e de Operações, atuando em cargos de gestão em empresas de grande e médio porte, multinacionais e nacionais, notadamente no segmento de serviços de Telecom e IT.

- ◆ Foco comercial em Negócios Corporativos.
- ◆ Habilidade de relacionamento interpessoal, determinação e trabalho em equipe. Extensa rede de contatos com executivos de Tecnologia de Informações, no varejo, indústria e serviços.
- ◆ Experiência em soluções integradas de *Business Intelligence*, ERP, EDI e aplicativos tecnológicos de performance, planejamento e custeio. Pleno envolvimento em preparação de relatórios gerenciais e apresentações comerciais e financeiras.
- ◆ Liderança em processos de desenvolvimento de negócios e implantação de novas empresas no país e exterior.
- ◆ Na área Administrativa/ Financeira, realizou análises de novos negócios, incluindo-se *Due Diligences*, fusões de empresas e riscos de investimentos, avaliando negócios que totalizaram montante superior a quatro (4) bilhões de dólares. Captação de recursos de financiamento com sistemas de crédito públicos e privados.
- ◆ Experiência em GAAP, orçamento base-zero, indicadores de desempenho e análise de metas operacionais/rentabilidade.
- ◆ Responsável na AES pela avaliação do setor de Telecom e TI - clientes, contratos, sinergias, análise patrimonial e contábil, projeções e investimentos, durante o processo de privatização da COPEL, com liderança de equipe de 20 pessoas.
- ◆ Amplo conhecimento dos procedimentos técnicos e jurídicos nos processos de Fusões e Aquisições. Participou do processo de transformação de empresa Limitada para Regime de Sociedade por Ações.
- ◆ Diretor de Finanças da Associação de Executivos de Telecom e Internet – AETI-RS.
- ◆ Vice-Presidente do Conselho de Administração de Empresa do segmento de TI.
- ◆ Orientado a resultados, superação de metas, qualidade e comprometimento com clientes.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

- 2005-presente** **Enabler (empresa do Grupo Wipro Technologies)**
 ✓ Diretor Comercial para América Latina.
- Responsável por vendas e desenvolvimento de negócios para América Latina.
- 2003-2005** **GVT – Global Village Telecom**
 ✓ Gerente de Vendas, Administração e Operações.
- Responsável por Unidade de Negócios em Florianópolis (SC).
 - Gerenciamento de equipe (25 diretos e 80 indiretos).
 - Administração de orçamento de R\$30 milhões/ano.
- 2000-2002** **AES CORPORATION**
 ✓ Líder Comercial
- Gerenciamento Comercial de negócios corporativos, com liderança de equipe.
 - Líder, com atuação em todo o Brasil e em vários países, para desenvolvimento de negócios do setor de telecomunicações/TI e fusões/aquisições no Brasil e exterior.
 - Negociação com bancos estrangeiros (CSFB, Citibank) em processo de aquisição e/ou fusões de empresas.
- 1999-2000** **CRT**
 ✓ Eng. Desenvolvimento Comercial/Produtos e Serviços
- Desenvolvimento de serviços de acesso à Internet, via modem ADSL - plano de marketing, business plan e tecnologias a serem utilizadas.
 - Gerência de conteúdos da Internet e Intranet da empresa.
 - Definição e implementação de Comércio Eletrônico, através de Loja Virtual.
 - Análise mercadológica e comercial de serviços ligados ao Protocolo IP.
- 1995-1998** **DIGITEL S/A – Indústria Eletrônica**
 ✓ Engenheiro-Projetista de Desenvolvimento Pleno
- Projeto de desenvolvimento de telecomunicação - modem e roteadores, responsável pelo *Hardware* e *Software* para equipamentos de transmissão de dados.
 - Realização de projeto de gerenciamento e supervisão de modem HDSL.
 - *Start-up* do desenvolvimento de rádio-modem, tipo *Spread Spectrum*.
 - Homologação de modem no mercado americano, junto ao órgão FCC – órgão de regulamentação de equipamentos e serviços de telecomunicações.

EXPERIÊNCIA EM ENSINO

- Professor de Fusões e Aquisições em Pós-graduação (UNISINOS);
- Treinamento interno e palestras