



Programa de Planejamento da SUCESSÃO da Empresa Familiar

Melhores Práticas para o Conselho de Administração na Concessionária de Controle Familiar



INTRODUÇÃO

A Governança Corporativa chegou ao Brasil há cerca de 20 anos. A necessidade de uma nova forma de tomar decisões, de avaliar cenários e buscar um caminho estratégico era premente frente a um mundo empresarial cada vez mais complexo. Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas e controladas. Ela coloca os Conselheiros no centro de qualquer discussão (*The Cadbury Report*).

Nos primeiros tempos da introdução de Conselhos em organizações, o que se encontrava eram conselheiros passivos, desempenho insatisfatório e, na maioria das vezes, falta de transparência de sua atuação. Com o passar dos anos, percebeu-se que esta forma de atuar era altamente destrutiva e a sociedade passou a estudar melhores práticas. Já entrando os anos 2000, as organizações exigiram conselheiros preparados para atuar, com prestação de contas periódicas de suas atuações, avaliações frequentes e foco nos resultados.

Os fundadores da Empresa Familiar têm a importante missão de legar a seus sucessores, nos tempos atuais, uma empresa sadia, cuja governabilidade esteja assegurada tanto em períodos de estabilidade como em períodos desfavoráveis. Uma das ferramentas mais importantes para auxiliar os gestores na busca da excelência é a implantação de um **Conselho de Administração** que deliberará sobre os caminhos a serem adotados pela empresa para alcançar o futuro.

O **Conselho de Administração** atende as necessidades que a empresa, a partir da segunda geração, requer. Isto se deve à característica desta geração – mais membros da família influenciando, de alguma forma, a gestão. Se a empresa apresenta esta característica já na primeira geração, é recomendável a utilização da estrutura de **Conselho** já nesta fase.



As atividades do Conselho de Administração

A implantação do **Conselho de Administração** deve ser seguida de algumas das melhores práticas internacionalmente adotadas. Não cabe, e buscar o que melhor se adequar ao porte, cultura organizacional ou comp

Periodicidade - O **Conselho** deverá reunir-se regularmente. Manter total e efetivo controle sobre a Organização e monitorar sua Diretoria Executiva. Como “regularmente” se define o ideal de uma reunião mensal, ou, em alguns casos, bimestral. Apesar disso, o **Conselho** poderá ser convocado extraordinariamente de acordo com a necessidade.

Atribuições - Deverá haver uma divisão de responsabilidades claramente aceita na direção da Organização, que assegurará o equilíbrio de poder e autoridade, de maneira a evitar que algum indivíduo disponha de irrestrito poder de decisão. É dever do **Conselho** apresentar uma avaliação balanceada e compreensível da posição da Organização aos sócios e à sociedade. Além disso, cabe ao **Conselho** fixar as diretrizes gerais dos negócios, eleger e destituir a Diretoria, avaliar o desempenho da Organização e seus dirigentes, deliberar sobre os investimentos e estratégias a longo prazo, fixar políticas e promover o cumprimento de suas decisões pela Diretoria.

Alçadas - Cabe ao **Conselho de Administração** deliberar sobre assuntos de médio e longo prazo, avaliando as decisões tomadas até então e corrigindo rotas em função dos relatórios de desempenho fornecidos pela Diretoria. Cabe à Diretoria decidir sobre assuntos de curto prazo.

Perfil dos Conselheiros - O **Conselho** pode ser composto por sócios, diretores e conselheiros externos. Uma boa prática é que o **Conselho** tenha membros não-executivos de calibre e em número suficiente, a fim de que suas opiniões tenham peso significativo nas decisões. Além disso, o Conselheiro deverá estar preparado para deliberar sobre assuntos discutidos em reunião, devendo ter, para isso, iniciativa, visão de futuro, conhecimento do ramo, conhecimento da estrutura organizacional e recursos com que atua, relacionamento externo e embaixada significativa nas entidades importantes à Organização.

guns cuidados básicos que visam o seu sucesso. Abaixo descrevemos entretanto, afirmarmos ser este o único caminho, devendo cada empresa flexibilidade.

Eleição dos Conselheiros - Os Conselheiros são eleitos pela Assembleia dos Sócios. O ideal de um **Conselho** é ter membros da Diretoria, sócios não diretores e conselheiros externos em número equilibrado para uma melhor qualidade de decisão.

Pauta - O **Conselho** deverá ter uma programação formal de assuntos reservados especialmente para sua decisão, visando assegurar que a direção e o controle da empresa se encontrem firmemente nas mãos do mesmo. A formulação da pauta deve seguir parâmetros de tempo e responsabilidade, devendo os Conselheiros assegurarem-se de sua composição. A pauta deverá ser enviada aos Conselheiros até 5 dias antes da reunião e assuntos que necessitem análise deverão ter material enviado aos Conselheiros também com esta antecedência.

Assuntos – O **Conselho** deve evitar a inclusão de “outros assuntos” na pauta de maneira genérica e que não sejam acompanhados de plenas informações para o preparo do Conselheiro.

Material na Reunião – A pauta e toda a documentação a ser trabalhada na reunião deverá estar disponível no dia, seja por meio impresso ou enviada por e-mail para que os Conselheiros possam seguir os trabalhos em seus notebooks ou tablets

Sistema de Informações - Todos os Conselheiros deverão ter acesso a informações da Organização e eleger um responsável perante o **Conselho** pela garantia de que os procedimentos estejam sendo seguidos e que as regras e regulamentos aplicáveis sejam cumpridos. Qualquer questão relativa à troca do responsável deverá ser um assunto para o **Conselho** como um todo.

O Presidente do Conselho não deve ser presidente da Diretoria - A missão do **Conselho** é fiscalizar a gestão dos diretores e, portanto, o presidente do **Conselho** não deve ser membro da Diretoria, evitando conflitos de interesses.

Maioria de Conselheiros Externos sobre Conselheiros Internos - Da mesma forma, a composição do **Conselho** deve evitar a acumulação excessiva de cargos de Conselheiros e diretores. Ainda, recomenda-se o Conselheiro Externo ou independente, que traz novos contatos, novos mercados e novas experiências para o processo de tomada de decisão.

Conselheiros externos vindos do mercado e não ex-diretores - Um Conselheiro deve ter um perfil mais amplo e estratégico do que um diretor. Além de ser bem informado sobre o cenário atual, deve conseguir delinear tendências futuras, propondo com isto novas diretrizes para a Organização. Deve ser um profissional de planejamento e de execução. Ter amplo conhecimento de mercado em vários segmentos, trazendo experiências diversas à Organização. Sua formação não deve apenas ser generalista, mas também profunda em aspectos organizacionais, legais, econômicos, políticos e mercadológicos.

Presidente da Diretoria, profissional contratado - A profissionalização traz benefícios à Organização na medida em que a cobrança do executivo principal por resultados fica isenta de particularidade do relacionamento familiar. O **Conselho de Administração** pode avaliar e destituir o executivo que não corresponder às suas expectativas. Apesar disso, a profissionalização do familiar é um caminho alternativo, devendo este exceder expectativas curriculares antes de atingir esta posição.

Avaliação anual do presidente da empresa - Anualmente o **Conselho de Administração** deve realizar a avaliação do desempenho da Diretoria. Desta avaliação poderão resultar correções de curso, reciclagens e até a destituição do executivo principal da Organização.

Ausência de conflito de interesse entre o Conselheiro Externo e a empresa - O Conselheiro externo ou independente não deve ser fornecedor, distribuidor, prestador de serviço ou ter negócios em sociedade com o presidente. A imparcialidade do Conselheiro é fundamental para a qualidade das decisões.

Avaliação anual dos Conselheiros - Assim como a Diretoria da Organização deve ser avaliada, os Conselheiros deverão avaliar o **Conselho**, a si mesmos e aos demais Conselheiros anualmente.

Esta avaliação tem a finalidade de rever o compromisso e a contribuição dada por cada um de maneira imparcial, profissional e participativa. Auxilia também na reflexão do verdadeiro papel do Conselheiro e seu benefício para a Organização.

Máximo de cinco participações em outros Conselhos - O trabalho do Conselheiro não se limita à reunião do **Conselho** em si, devendo este consultar e analisar relatórios de desempenho, promover encontros para desenvolvimento de novos negócios e outros trabalhos. Para que o Conselheiro possa realizar suas atividades completamente, não é recomendável ele participar de mais de cinco outros Conselhos, pois sua carga horária de trabalho suplantaria sua eficiência.

Limite de idade - O papel de Conselheiro é de extrema responsabilidade, devendo o mesmo não ser demasiado jovem. A função requer experiência. A idade mínima recomendável para ingresso no **Conselho** é de 35 anos. Da mesma forma, o Conselheiro deveria deixar as funções por volta dos 70 anos, para que seu lugar possa ser ocupado por membros mais jovens, dando oportunidade a novas experiências.

Limite de número de mandatos - Visando também o aproveitamento de diversas experiências, o **Conselho** não deveria ter os mesmos membros por longo tempo. Recomenda-se um máximo de três mandatos subsequentes para os Conselheiros, quando possível. No caso de empresas familiares este item dependerá da quantidade de sócios preparados para ocupar o **Conselho**.

Conclusão

Mesmo que o dirigente chegue à conclusão de que sua estrutura organizacional não comporta um **Conselho de Administração**, é fundamental que ele crie um fórum para discutir assuntos que se referem à relação família-empresa, longe do dia a dia. Os pontos acima podem, portanto, ser aplicados a um pequeno Conselho Familiar, que poderia estar cumprindo estas funções.

Fontes:

Governança Corporativa – João Bosco Lodi – Editora Campus
Conselho de Administração – João Bosco Lodi – Editora Pioneira
IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance
(Sir Adrian Cadbury, Institute of Director, London, 1996)



ASSOBRAV

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE DISTRIBUIDORES VOLKSWAGEN

Av. José Maria Whitaker, 603, Mirandópolis
CEP 04057-900, São Paulo (SP)
Tel.: (11) 5078.5400 - www.assobrav.com.br

"Melhores Práticas para o Conselho de Administração
na Concessionária de Controle Familiar"

Copyright Lodi Consultoria

Versão editada pelo

Departamento de Comunicação e Imprensa
da ASSOBRAV - STBR (Mtb 13.452)