

WANDERLEI PASSARELLA

O que você
precisa saber
para uma
**CARREIRA
PROMISSORA**

Conselheiro
de empresas



ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2022

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	9
APRESENTAÇÃO.....	11
CESAR SUAKI DOS SANTOS	
PREFÁCIO.....	15
ROBERTO FALDINI	
INTRODUÇÃO.....	19
AS TESES QUE ESTE LIVRO PROPÕE	
CAPÍTULO 1.....	27
O QUE É GOVERNANÇA?	
CAPÍTULO 2.....	53
OS BENEFÍCIOS DA CG PARA EMPRESAS DE DIFERENTES PORTES	
CAPÍTULO 3.....	75
ESTRUTURAS TÍPICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	
CAPÍTULO 4.....	95
A INSTALAÇÃO DO CONSELHO	
CAPÍTULO 5.....	117
OS PRINCIPAIS ATORES DO PROCESSO DE GC	
CAPÍTULO 6.....	133
A AGENDA DE GC	
CAPÍTULO 7.....	149

RESULTADOS COM A GC

CAPÍTULO 8.....	169
O MERCADO PARA CONSELHEIROS PROFISSIONAIS	
CAPÍTULO 9.....	183
REQUISITOS PARA ATUAR COMO CONSELHEIRO PROFISSIONAL	
CAPÍTULO 10.....	207
SER CONSELHEIRO PROFISSIONAL (QUANDO JÁ SE ESTÁ NO CONSELHO)	
CAPÍTULO 11.....	231
CRIAÇÃO E PROSPECÇÃO DE OPORTUNIDADES	
CAPÍTULO 12.....	259
COMO GANHAR REPUTAÇÃO, RELEVÂNCIA E VISIBILIDADE DE MERCADO	
CAPÍTULO 13.....	273
REMUNERAÇÃO PARA CONSELHEIROS	
CAPÍTULO 14.....	287
GESTÃO DO PATRIMÔNIO DO CONSELHEIRO	
CAPÍTULO 15.....	301
A MÉDIA GERÊNCIA E A GOVERNANÇA	
CAPÍTULO 16.....	315
O PLANO DE CARREIRA DO FUTURO CONSELHEIRO CONSULTIVO E ADMINISTRATIVO	
CONCLUSÃO.....	327
REFERÊNCIAS.....	331
ANEXOS.....	339
SOBRE O AUTOR.....	341
ÍNDICE.....	345

**1. O QUE É
GOVERNANÇA?**

**2. OS BENEFÍCIOS
DA GC PARA
EMPRESAS DE
DIFERENTES
PORTES**

**3. ESTRUTURAS
TÍPICAS DE
GOVERNANÇA
CORPORATIVA**

BLOCO

**FUNDAMENTOS
DA GOVERNANÇA
CORPORATIVA**

CAPÍTULO 1 O QUE É GOVERNANÇA?

“Se o século XIX foi dos empreendedores, e o século XX, dos gerenciadores, o século XXI será da governança corporativa.”

ROLF H. CARLSSON (“Ownership and value creation: corporate governance in the new economy”)

A história recente da governança tem referência no início do século XX, quando as corporações começaram a ganhar vulto, especialmente na Inglaterra, e aí se estabeleceu uma ideia de conselho de administração muito mais como um “chá das cinco”: uma reunião de amigos e pessoas da intimidade do presidente, que ele convocava para trocar ideias e apresentar visões a respeito de gestão e de risco. Nem sempre a intenção era aplicar as sugestões oferecidas, e o presidente determinava o que achava que devia ser feito. Mas, pelo menos, estava posta a noção incipiente de conselho e de governança, que foi evoluindo ao longo do século.

Entretanto, quando problemas foram enfrentados, com destaque para empresas que pulverizaram seu controle de tal forma a se tornarem “corporations”, o conceito e a rotina dos conselhos de administração tiveram que ser repensados. O histórico da evolução da governança está muito relacionado ao que se convencionou chamar de conflito de agências.

Explico o que vem a ser conflito de agências. Agência é a situação em que o dono do capital, em inglês *principal*, elege um agente para representá-lo na empresa. Algumas vezes são vários *principals* que se reúnem para eleger esse agente, que será o presidente, ou CEO (*Chief Executive Officer*). Por volta das décadas de 1960 e 1970, começou-se a

perceber que existe um conflito nessa relação, porque os executivos querem flexibilidade e liberdade para tocar os negócios no dia a dia da forma que acham adequada, com metas mais fáceis de serem alcançadas, alocando o máximo de capital que puderem nas operações, e querem que a lucratividade seja tão razoável quanto possível, de modo que possam atingir tais metas sem sobressaltos. Por seu lado, os *principals* querem empregar a menor quantidade possível de capital e recursos nas operações da empresa e obter a maior lucratividade possível. Nessa diferença de expectativas reside um início de conflito, que é o que chamamos de conflito de agências.

No âmbito corporativo, o confronto é desejável, porque as soluções nascem da manifestação de ideias diferentes. Mas há um conflito mais profundo, por exemplo, quando a matriz de uma multinacional exige de sua subsidiária resultados que ultrapassam a viabilidade local, ou quando executivos incorrem em certos desvios de conduta, como a maquiagem de balanços e ocultação de gastos. Existem casos de repercussão em todo o mundo, nos quais se via que a subsidiária não apresentava resultados, mas os executivos continuavam ganhando bônus polpudos. E surgiram, nesse período, grandes escândalos, como o caso da Enron,³ com manipulação de balanços, entre outras situações.

Quando os donos do capital perceberam esses conflitos exacerbados, levando a práticas não muito corretas, começaram a nascer as agências reguladoras, como a SEC (*Securities and Exchange Commission*) norte-americana e a CVM (Comissão de Valores Mobiliários), no Brasil — essa já na segunda metade do século passado. E chegaram à conclusão de que era necessário implantar a governança.

3 A Enron Corporation, com sede na cidade de Houston, no estado norte-americano do Texas, era, em 2000, uma das maiores empresas do mundo em distribuição de energia e comunicações, empregando 21 mil pessoas e com um faturamento superior a US\$100 bilhões. Em 2001, foram descobertas manobras contábeis (usando empresas coligadas e controladas para inflar seus resultados) para divulgar uma situação mascarada da corporação de modo a manter suas ações valorizadas, sem revelar a existência de uma dívida de US\$22 bilhões. O Congresso norte-americano analisou o pedido de concordata e em 2007 decretou a falência da empresa. É considerada a falência mais impactante da história empresarial dos Estados Unidos.

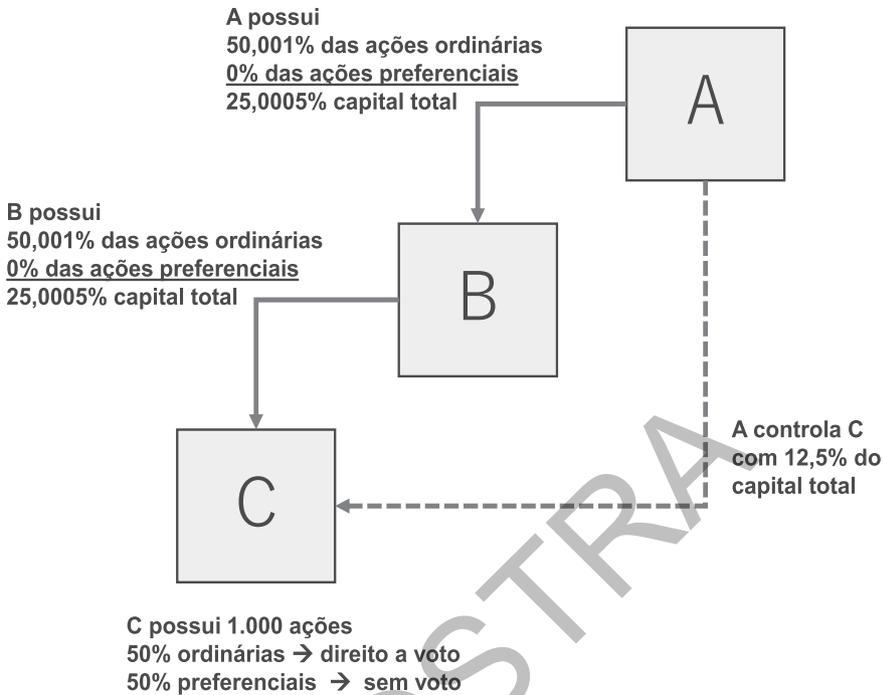
O QUE É GOVERNANÇA?

Nada mais do que o estabelecimento do equilíbrio de poderes decisórios, com a implantação do Conselho de Administração. Foi quando ocorreu a conceituação moderna dos conselhos, com o encargo de aliviar esse conflito de agências. A partir desse ponto da história, cessa o poder pleno dos presidentes, que passam a ter que responder a um grupo chamado conselho, cujo papel é verificar a veracidade dos relatórios, checar as práticas de *compliance*, avaliar os riscos, formular estratégias, analisar os sistemas de gestão e propor mudanças na sua condução quando necessário. A moderna governança nasceu das questões ligadas à corrupção, à manipulação de informação e à questão do conflito de interesses entre *principal* e *management*, que, de naturais, se tornam artificiais.

No Brasil, existiu outro conflito de agências que não se deu exatamente entre executivos e proprietários, mas entre acionistas controladores e minoritários. Isso ocorreu porque os controladores podem não ter uma grande parte da empresa e desejar obter benefícios próprios, em detrimento dos outros acionistas. Para empresas de capital aberto, o estímulo é oferecido por um esquema de controle piramidal em que, mesmo com um pequeno percentual de ações, um grupo que esteja no topo da pirâmide pode controlar uma empresa (graças ao instituto das ações ordinárias — com direito a voto — e as preferenciais). E, tendo poder estatutário, manipula ao seu bel-prazer as decisões, e os minoritários podem ficar despojados de grandes lucros e até ver suas ações sendo desvalorizadas.



Figura 1.1 Exemplo de uma pirâmide de controle acionário no Brasil



Com vistas à ilustração exibida na Figura 1.1, imaginemos uma situação hipotética que ilustra esses conflitos entre acionistas minoritários e os controladores. Vamos supor que a companhia C tenha mil ações: 50% delas são ordinárias, com direito a voto, e 50% são preferenciais, sem direito a voto. E vamos supor que B possua 50,001% das ações ordinárias e 0% das ações preferenciais, ou seja, ele tem 25% do capital total. Então a empresa B controla C com a propriedade de 25% de seu capital. Vamos supor que A também detenha 50,001% das ações ordinárias de B e 0% das preferenciais. Por conseguinte, A controla C com 12,5% do capital total. Ou seja, é um controlador que não precisa ter muitas ações e acaba controlando a empresa C para seus interesses. Dessa forma, os outros acionistas que não são o controlador podem não ter seus interesses atendidos por causa de alguém que, com menos ações do que eles, controla o capital.

Nesse tipo de conjuntura, são colocadas regras para que o conselho conduza as questões de modo a evitar a eclosão desses conflitos.

A causa básica para a implementação dos conselhos de administração foi a necessidade de dirimir esses conflitos de agências e, na origem, a corrupção do ser humano. Em muitos casos, quem está no poder aproveita-se de quem é corruptível para ganhar vantagem, ter o maior retorno possível e se perpetuar no poder.

Em empresas pequenas e médias, o controle do dono é muito mais próximo e apurado, portanto, não existe o tal conflito de agências. O dono é o acionista principal e, muitas vezes, o executivo, e vai todo dia à empresa. Quando começo a trabalhar como conselheiro em uma empresa desse porte, as pessoas me perguntam para que colocar um conselho lá, usando a mesma nomenclatura e o mesmo processo de uma empresa grande. Para explicar e fundamentar o porquê da governança, fui pesquisar a ideia de o que é governo.

FORMAS DE GOVERNO

Os livros que tratam do tema da governança em geral se atêm ao seu desenvolvimento em razão dos conflitos de agências. Mas há uma história a ser considerada, um contexto histórico e sociológico a compreender. Por isso fui ler Norberto Bobbio, para entender os conceitos de governo⁴ e para pesquisar formas de governo,⁵ e compreendi que governança é algo que já existe há pelo menos 2.500 anos.

Bobbio me apresentou a Políbio, historiador grego que escreveu a obra *Histórias*, em que registra a sociedade do mundo mediterrâneo no século II a.C., entre 220 e 146. Em especial o livro VI, que Bobbio considera legado fundamental para a teoria das formas de governo, ao lado das obras de Platão e Aristóteles. Políbio tem um olhar complementar em relação aos seus dois conterrâneos porque não era filósofo, mas historiador. Expatriado para Roma depois da conquista da Grécia, frequentou o círculo dos Cornélios Cipiões, família de côsules guerreiros. A obra deixada por Políbio faz um consistente detalhamento do

4 BOBBIO, Norberto. *Estado, governo, sociedade — para uma teoria geral da política*. Tradução de Marco Aurélio Nogueira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

5 BOBBIO, Norberto. *A Teoria das Formas de Governo na história do pensamento político*. Tradução de Luiz Sérgio Henriques. São Paulo: Edipro, 2017.

direito público romano, descrevendo as várias magistraturas: os cônsules, o senado, os tribunos, a organização militar etc. Seu *leit motif* para a produção de “Histórias” está sintetizado nesta frase: “A constituição de um povo deve ser considerada como a primeira causa do sucesso ou fracasso de toda ação”. Bobbio considera o trabalho de Políbio uma das mais completas teorias sobre as formas de governo, e aproveitou, para complementar o seu estudo, uma citação indireta a ele na obra de Maquiavel: “Digo, como alguns que escreveram a respeito das repúblicas, que nelas podem existir três tipos de estado, por eles chamados de Principado, Aristocrático e Popular; os que pretendem estabelecer a ordem numa cidade devem escolher um desses três tipos, conforme lhes pareça mais conveniente.”⁶

Vamos referir, resumidamente, que Políbio defende três teses. A primeira é a de que existem, fundamentalmente, seis formas de governo, três boas e três más. A segunda é a de que essas formas se sucedem umas às outras, seguindo um certo ritmo em um percurso cíclico que se repete no tempo (a teoria dos ciclos já havia sido descrita em *A República*, de Platão, em um diálogo entre Glauco e Sócrates⁷). E a terceira tese é a de que, além das seis formas tradicionais, existe uma sétima, que é a síntese das três formas boas e da qual a constituição romana é o melhor exemplo.

Políbio admirou a forma constituída do governo de Roma — e não sem razão, porque a organização romana permitiu que fosse o império mais longo da história. E refletiu longamente sobre qual das três formas de governo funciona melhor.

A primeira forma genuína de governo, que Bobbio chama de reino, é a monarquia (que Políbio prefere nomear de monocracia). Sua variante corrompida é a tirania.

A segunda forma genuína de governo é a aristocracia, no sentido original etimológico de *aristokrateia*, que quer dizer “governo dos melho-

6 MACHIAVELLI, Niccolò. *Discar si sopra la prima deca di Tito Livio*. Blado, Roma/Giunta, Florença 1531; ed. Feltrinelli, Milão, 1977, p. 130.

7 Sócrates diz a Glauco: “Porém, como tudo o que nasce é passível de corrupção, este sistema de governo não durará eternamente, mas dissolver-se-á, e aqui tens o modo.”

res”. Ou seja, o governo de um grupo de sábios, de notáveis. Sua forma corrompida é a oligarquia, que é o governo das elites mais poderosas.

A terceira forma é a democracia — que Platão e Aristóteles preferiam chamar de *politia*, considerando que democracia continha uma conotação negativa. De qualquer modo, democracia é o governo desempenhado pelos representantes do povo — bem ou mal escolhidos pela única maneira de manifestação nesse regime, que é o voto. Abro um parêntese para afirmar que, para mim, a verdadeira e ideal democracia seria o regime em que o povo realmente tivesse o poder de decisão em determinadas questões. Fecho o parêntese. Para nomear a forma corrompida da democracia, Políbio forjou a palavra *oclocracia*, com a conotação de governo de massa, no sentido de rebanho, manada.

Quero reproduzir o trecho do livro de Bobbio sobre a teoria das formas de governo em que ele sintetiza o pensamento de Políbio sobre a teoria dos ciclos, pela alternância de governos bons com governos maus:

Em primeiro lugar se estabelece sem artifício e “naturalmente” o governo de um só, ao qual segue (e do qual é gerado por sucessivas elaborações e correções) o “reino”. Transformando-se este no regime mau correspondente, isto é, na “tirania”, pela queda desta última se gera o governo dos “melhores”. Quando a aristocracia por sua vez degenera em “oligarquia”, pela força da natureza, o povo se insurge violentamente contra os abusos dos governantes, nascendo assim o “governo popular”. Com o tempo, a arrogância e a ilegalidade dessa forma de governo levam à “oclocracia”.⁸

A *oclocracia*, para Políbio, é o fundo do poço. Mas conclui que, nesse rodízio das constituições, a lei natural é que as formas políticas se transformem, decaiam e retornem ao ponto de partida.

Para ele, confirmando a sua segunda tese, o equilíbrio das três formas boas, quando atingido, leva a um círculo virtuoso que, afinal, foi a base da constituição romana – sua terceira tese. Como funcionava internamente o

8 BOBBIO, Norberto. *A teoria das formas...* Op. cit., p. 52

governo romano: um imperador monocrata, com suas decisões moderadas por um senado que reunia a aristocracia e submetidas frequentemente à apreciação do povo, por meio de plebiscitos e referendos. Essa foi a razão, segundo Políbio, da pujança e do sucesso do império romano, que, em cinquenta anos, já dominava metade do mundo conhecido na época.

CORRELAÇÃO COM AS CORPORAÇÕES MODERNAS

As teses de Políbio me levaram a concluir que a verdadeira função da governança, em empresas de qualquer porte, é — ou deveria ser — equilibrar os poderes nas tomadas de decisão. Comparativamente ao império romano, uma empresa tem um líder, que é o presidente, um conselho de profissionais experientes e competentes e um sistema de dar voz aos públicos.

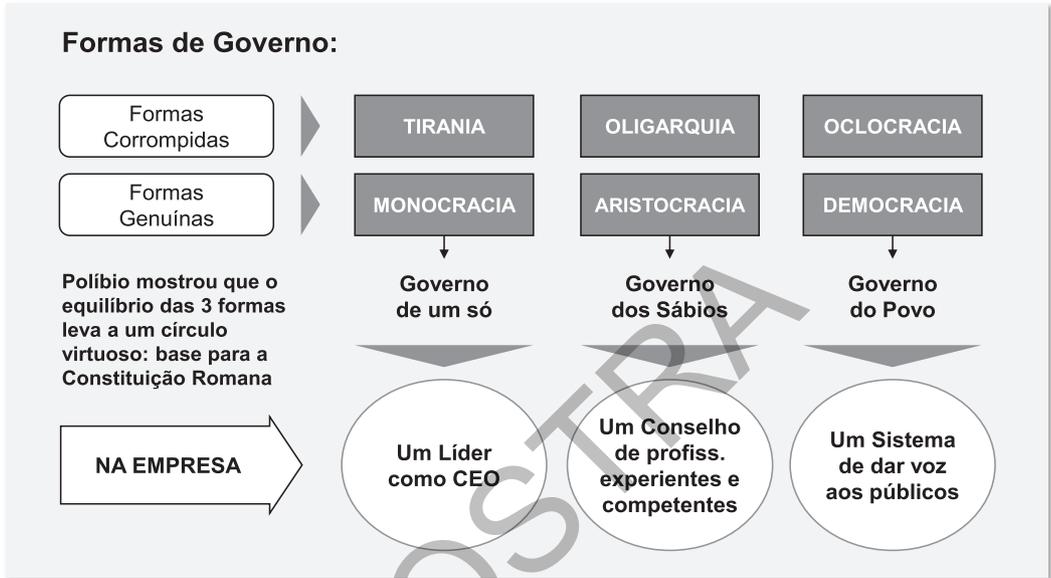
Governança, do meu ponto de vista, não é só uma questão de conflitos de agências — que é apenas o que a história estabelece, baseada no que a história recente mostrou de problemas. É o processo de tomada de decisão em que diversos atores participam. Temos o grande líder, o presidente, que pode ser comparado ao imperador de Políbio, que faz a ponte com os outros atores. Temos as partes interessadas envolvidas no processo (acionistas, consumidores, fornecedores, equipe), o que equivale a uma democracia, todas corresponsabilizadas, participando de maneira descentralizada. E temos uma aristocracia (no melhor sentido da palavra, significando um grupo de sábios), que é o conselho. É o governo de consenso, em contraposição ao de força. Aliás, é a essência do governo misto, composto de três formas clássicas.

Esse é um processo de decisão que realmente melhora os resultados da companhia.

Nas empresas que tenho acompanhado, que ainda não contam com a participação de um conselho, as famílias estão lá discutindo as formiguinhas enquanto os elefantes estão passando. Não têm processos estruturados de colocar na pauta de discussão as coisas importantes. Vivem focadas em resolver as urgências, apagando incêndios, sem observar o quadro mais amplo. Esse é o grande papel da governança: estruturar o processo decisório, de modo que leve em conta os acontecimentos importantes que

devem ser decididos e dividindo esse poder com aqueles que estão mais bem preparados para deliberar.

Figura 1.2 Síntese do pensamento de Políbio



EXEMPLO DE PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO

Vejamos um exemplo de uma parte interessada decidindo: o cliente. Quando fazemos uma pesquisa de mercado, isso é um processo difuso de tomada de decisão. Ninguém é responsabilizado por tal ação, mas revelará qual é o produto que o cliente deseja. A partir do resultado, que é como se fosse uma votação, o líder de uma organização delibera.

Outro exemplo de participação: o fornecedor. Na indústria de equipamentos para medicina, ilustrativamente, a relação com os fornecedores tem que ser muito próxima. Se o fornecedor implanta uma nova tecnologia, ele decidiu qual o tipo de equipamento que o hospital ou a clínica deve ter. E se a empresa de saúde não acompanhar, está fora do jogo.

O conselho, esse grupo de notáveis, ocupa-se de uma classe de decisões muito clara, que não são as do dia a dia, porque essas cabem ao presidente e aos executivos, que estão cuidando das operações diariamente e sabem o que é prioridade. O papel do conselho é decidir sobre as grandes questões, mais estratégicas, e ainda supervisionar que as decisões das partes interessadas estejam sendo levadas em conta, para ter certeza de que o processo de tomada de decisão está equilibrado. Por isso, pede e analisa diversas pesquisas, como de mercado, de satisfação de clientes, junto a fornecedores, de engajamento, *turnover* e clima organizacional. Cabe ao conselho cobrar que se faça essa consulta aos públicos — quem a realizará são os executivos.

TIPOLOGIA DE GOVERNANÇA

Está claro, pelo que acabei de expor, que minha visão de governança se aplica a qualquer tipo e porte de empresa.

Existem dois tipos de governança: a chamada formalista e a chamada construtivista. Isso não é invenção minha. Os dois tipos estão definidos e detalhados nos livros da Elismar Álvares,⁹ mas vêm corroborar minha tese.

A governança formalista é aquela que nasce da necessidade de cumprir a lei. E devo confessar que já participei de conselhos de empresas de capital aberto em que figuravam conselheiros que pouco sabiam sobre o conceito construtivista da governança.

A governança construtivista está mais alinhada com o processo decisório, ajudando com que a empresa seja mais sustentável. A empresa de capital fechado costuma ser construtivista, porque não faz sentido sua governança se acomodar no formalismo e no aspecto puramente jurídico dos conselhos.

Na minha concepção, as empresas de capital aberto deveriam ser formalistas em sua superfície, mas construtivistas em sua essência. E muitas delas não são, pois se atêm mais a cumprir as formalidades e seguir o que prescreve a lei.

⁹ ÁLVARES, Elismar e outros. *Governando a empresa familiar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. ÁLVARES, Elismar; GIACOMETI, Celso; GUSSO, Eduardo. *Governança Corporativa: um modelo brasileiro*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

No livro que escrevi a quatro mãos com Paulo Monteiro, *Ômega*,¹⁰ criei a expressão perenização adaptativa¹¹ e a ideia de uma governança integral¹². A governança, se olhar a organização de forma integral, tratará de auxiliá-la a criar seu futuro, a pavimentar um caminho de sucesso em longo prazo, trabalhando pelas mudanças necessárias. Pois Peter Drucker não dizia que “para sobreviver e ter sucesso, cada organização tem de se tornar um agente da mudança; a forma mais eficaz de gerenciar a mudança é criá-la”?

A governança integral visa a que as empresas se perenizem, porque vão tomando boas decisões, tornam-se sustentáveis e vão se adaptando a ambientes mutáveis. Por exemplo, a pandemia do coronavírus foi exemplo de exigência de uma enorme necessidade de adaptação.

CONCEITOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Pincei, de diversos autores, quais são as definições mais divulgadas do conceito de governança corporativa em livros-texto mais adotados em cursos e palestras específicas. Observo que, progressivamente, as definições se desvencilham da conceituação formalista e se aproximam da conceituação construtivista, para mim a mais adequada. Darei, ao final, a minha própria definição de governança corporativa. Mas antes, vamos ver o que pensam alguns autores:

Defino a Governança Corporativa como um sistema pelo qual empresas são estrategicamente dirigidas, integrativamente gerenciadas e holisticamente controladas, de forma empreendedora e ética e de maneira apropriada a cada contexto específico.

Martin Hilb — *A nova governança corporativa*

10 MONTEIRO, Paulo e PASSARELLA, Wanderlei. *A reinvenção da empresa: Projeto Ômega*. São Paulo: Editora Évora, 2017.

11 Registro de marca requerido.

12 Registro de marca requerido.