

2

ALINHAMENTO DE PROPÓSITOS: MUDANDO ATITUDES E GERANDO COMPROMISSO



Capítulo 2

Alinhamento de propósitos: Mudando atitudes e gerando compromisso



PRINCIPAIS MENSAGENS

Conseguir acordo sobre uma estratégia comum. Após os líderes identificarem uma visão compartilhada das melhorias na estrutura e práticas de governança corporativa, tome medidas para chegar a um acordo com todas as partes interessadas *sobre a* estratégia de governança.

Identificar os pontos de resistência e comunicar claramente as metas, abordagens e resultados previstos. As mudanças na governança corporativa podem afetar todos que estejam associados à companhia, em todos os níveis de hierarquia. Certifique-se de identificar uma possível resistência às mudanças e comunique claramente os objetivos, ações específicas e resultados previstos de modo que todos participem.

Utilizar os “promotores” internos. Os promotores da governança corporativa podem ter um papel importante no tratamento das preocupações reais e potenciais, mudando atitudes e gerando o comprometimento com melhores políticas e práticas de governança corporativa.

As empresas podem ter uma motivação clara para escolher o caminho que as levará a melhorar suas políticas e práticas de governança corporativa. Mesmo assim, a maioria delas enfrenta obstáculos no alinhamento da visão e compreensão de todas as partes interessadas e na mudança de atitudes para alcançar os objetivos escolhidos.

Este capítulo detalha como os líderes podem mudar atitudes dentro de suas organizações ao criar o impulso para adotar uma nova abordagem de fazer negócios e liderar suas empresas rumo a melhores práticas de governança corporativa. Os principais atores nesse processo de transformação são apresentados aqui: os “promotores”, que perseveram e inspiram os outros, assegurando que todos estejam trabalhando rumo a um objetivo comum.

Naturalmente, mudar atitudes e sacudir crenças e práticas arraigadas para ajudar as empresas a ter sucesso requer muito mais do que um plano bem desenhado. Também é necessário estimular a vontade das pessoas. Uma boa governança corporativa é um processo, tanto em termos de definição de estruturas, quanto de implementação de melhores práticas. Isso requer uma mudança de atitude que precisa estar internalizada na estratégia da companhia como um todo.

As empresas do Círculo de Companhias relatam que assumiram alguns riscos no início, quando fizeram mudanças de governança corporativa, porque não havia nenhuma garantia de que aquilo tudo compensaria e nem que uma boa governança realmente se tornaria uma estratégia vitoriosa. Neste capítulo, os membros detalham seus esforços para mudar atitudes e crenças e descrevem como esses esforços compensaram, proporcionando-lhes vantagens competitivas sobre outras empresas.

1 Acordar sobre uma visão comum; alinhar interesses

Para simplificar: um dos principais desafios de lançar um processo de melhoria na governança corporativa é alinhar interesses entre todos os importantes atores envolvidos na administração de um negócio.

A compreensão da necessidade de mudança não é uniforme. Algumas pessoas não acreditam que a transformação proposta seja útil. Elas podem ter opiniões diferentes sobre qual seja a melhor forma de implementar as mudanças. Outras podem resistir por causa de seus interesses pessoais.

Como resultado, as pessoas dentro da organização que estão conduzindo esta iniciativa precisarão dedicar um tempo significativo para criar uma visão comum que responda a essas perguntas:

- › Quais mudanças serão implementadas?
- › Como as mudanças serão implementadas?
- › Quando elas serão implementadas?
- › Que benefícios elas trarão para a empresa?
- › Quais riscos podem impedir a obtenção dos resultados desejados dentro do prazo?

Isso se aplica a todas as companhias, desde empresas familiares relativamente pequenas até grandes organizações com estruturas de propriedade complexas.

O alinhamento requer que todos os principais atores — acionistas, conselho de administração, diretores executivos e outras importantes partes interessadas — estejam unidos desde o início, formando assim um interesse comum, um objetivo comum. Essas partes geralmente têm interesses inerentemente divergentes, o que dificulta ainda mais um acordo sobre a estratégia de melhorias na governança corporativa.

Como os acionistas podem garantir que os diretores executivos administrem as operações da empresa de acordo com os interesses dos acionistas e não baseados em seus interesses pessoais?

1.1 Superando o problema de agência: aproximando os interesses de gestores e proprietários

Essa questão levanta uma discussão teórica fundamental sobre a governança corporativa. Do ponto de vista prático, esse também é um grande problema para os empresários: os diretores executivos são pagos para operar o negócio no melhor interesse dos acionistas, mas eles podem tomar decisões baseadas em interesses pessoais que diferem daqueles dos acionistas. Como os acionistas são considerados os “principais” nessa relação e os diretores executivos seus “agentes,” essa divergência de interesses pode ser compreendida na teoria econômica como o problema do principal-agente ou de agência.¹⁹

Essa perspectiva da teoria da agência é útil não somente para compreender a divergência de interesses entre acionistas e diretores executivos no mercado de capitais onde a propriedade é dispersa e as empresas são tipicamente administradas por profissionais contratados externamente. Também se aplica ao caso de empresas da América Latina, onde a propriedade

¹⁹ Para um melhor entendimento da teoria de agência, ver : JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, p. 305–360, 1976. Ver também o glossário deste *Guia* para uma breve explicação sobre a teoria de agência.

tende a ser concentrada. Nesse caso, oferece uma percepção da relação entre os acionistas controladores e os minoritários.

Nessa situação, os acionistas minoritários podem se preocupar com o fato de seus direitos virem a ser violados pelos diretores executivos alinhados com os controladores. Assim, o problema da agência nesses mercados passa da relação entre acionistas e diretores executivos para a relação entre acionistas minoritários não controladores e acionistas controladores. Os acionistas controladores podem administrar a companhia com base em seus próprios interesses — o que pode nem sempre coincidir com os interesses de outros acionistas.

Como essa situação é representada? Aqui estão alguns exemplos do que é conhecido como benefícios privados de controle, que hoje se traduzem em um desconto na percepção de valor da companhia, se não houver processos apropriados e mecanismos de supervisão para evitá-los.

Ação	Por que isso é um problema
O acionista controlador indica familiares não qualificados para cargos de gestão	<ul style="list-style-type: none"> › Benefício para o controlador e a família às custas de outros acionistas › A ação coloca o negócio em risco pela falta de uma liderança apropriada
Os acionistas controladores contratam o serviço terceirizado de uma empresa relacionada a amigos ou parentes	<ul style="list-style-type: none"> › A ação leva em conta a criação de valor para amigos ou parentes e não a a melhor opção para a empresa e todos os acionistas
Acionistas que controlam e administram a empresa estabelecem remunerações elevadas para si mesmos ou para seus parentes	<ul style="list-style-type: none"> › A ação apropria valor dos outros acionistas

Está claro que esta é uma questão para os líderes da empresa. O problema de agência pode gerar fuga de valores e prejudicar o desempenho da empresa e as possibilidades de crescimento a menos que tenham sido colocados em prática mecanismos de governança corporativa suficientes para monitorar e garantir que os interesses de todos os acionistas sejam respeitados. Preferencialmente, eles também devem ser alinhados. Compreender essas relações ajudará os líderes a encontrar soluções de governança que forneçam o nível de conforto necessário para atrair investidores.

Uma forma de alinhar os interesses dos acionistas e diretores executivos é uma política de remuneração bem elaborada que esteja vinculada a metas específicas. Isso ajuda a esclarecer os objetivos a serem cumpridos. As práticas de governança corporativa que oferecem transparência e tratamento justo para todos os acionistas podem garantir o alinhamento dos interesses de diferentes grupos. O capítulo 4 explora essas práticas específicas da governança em detalhes.

1.2 Identificar os promotores da governança corporativa

Em geral, conduzir processos de mudança se torna mais fácil quando os responsáveis por sua implementação e sucesso estão convencidos de seu valor e fortemente comprometidos. Toda mudança significativa requer uma pessoa ou um grupo de pessoas que se comprometa a conduzir o processo e atingir os resultados previstos.

Os promotores internos são essencialmente necessários quando se trata de mudanças em governança corporativa. Como algumas melhorias podem necessitar de alterações nos princípios e padrões fundamentais da empresa, é sempre bom ter o apoio do nível mais alto possível da liderança.

Melhor cenário: quando o acionista controlador, em muitos casos o fundador ou o patriarca da família, é o promotor.

Na realidade, porém, a iniciativa e a liderança geralmente partem da geração mais jovem dos acionistas. Diretores executivos não-familiares também podem comandar esse tipo de iniciativa. Conclusão? Esses líderes são fundamentais para conduzir iniciativas. Eles ajudam a superar uma resistência real ou potencial. Dedicam tempo e recursos necessários ao sucesso da transformação. E reúnem todas as partes interessadas em torno das metas comuns.

Os exemplos abaixo demonstram que uma mudança de atitude e comprometimento amplo com os princípios da boa governança corporativa podem ajudar a obter um alinhamento de todas as partes interessadas — ou, no mínimo, podem ajudar a garantir que não haja resistência ao novo objetivo e às novas estruturas e processos de governança.

- › Identificar os líderes foi parte do caminho da **CPFL Energia** rumo a uma melhor governança corporativa. Foi criado o Comitê de Governança Corporativa, exclusivamente dedicado a desenvolver e a aperfeiçoar a governança da companhia. Este comitê apoiou as atividades de assessoramento ao conselho, facilitou o fluxo de informações e identificou oportunidades de melhoria das práticas adotadas pela companhia.
- › O presidente executivo (CEO) e o diretor financeiro (CFO) da **Ferreyros** têm sido os principais promotores de uma recente rodada de melhorias na governança corporativa, propondo mudanças nos estatutos que apelam para uma base mais ampla de investidores e para atrair membros independentes a participar do conselho. Eles também lideraram a criação de importantes documentos como os regimentos para as assembleias de acionistas e para o conselho. Esses documentos facilitam a governança corporativa e garantem que esta seja integrada ao código de conduta da empresa — não o projeto favorito de indivíduos específicos.
- › A **NET** conseguiu patrocinadores no conselho e na diretoria executiva, aliados que ajudaram a realizar as mudanças.

1.3 Desenvolvendo uma compreensão comum em toda a empresa

Para a transformação da governança corporativa ter êxito, todos os interesses devem alinhar-se em todos os níveis da organização. O compromisso do alto escalão é crucial, devido às funções-chave que os acionistas controladores, o conselho de administração e a diretoria executiva terão de desempenhar para melhorar a governança da empresa.

Melhorias na governança corporativa com troca da liderança entre gerações e reorganização da empresa

Na **Suzano**, as melhorias na governança corporativa vieram junto com uma reorganização do controle acionário iniciada em 2001, quando David Feffer, neto do fundador, assumiu a direção da companhia após a morte de seu pai. Entre as primeiras medidas de Feffer: implementação de um novo modelo de gestão em uma *holding*. Uma equipe de consultores especializados ajudou no processo, incluindo o planejamento estratégico, e definiu claramente a visão, missão, valores e objetivos estratégicos da empresa.

O esforço se estendeu às subsidiárias Suzano Papel e Celulose e Suzano Petroquímica, que realizaram seus próprios planejamentos estratégicos com base nas diretrizes da empresa-mãe.

As subsidiárias demitiram 80 funcionários, incluindo alguns familiares dos controladores que tinham cargos criados com o único objetivo de atender a interesses dos herdeiros. Essa ação reduziu cerca de 30% dos custos indiretos. Também enviou um claro sinal para todos os funcionários — e para o mercado — de que uma real transformação da governança corporativa estava em andamento, com a meta de priorizar os interesses da empresa sobre o dos familiares.

“Além de aumentar a liquidez das ações, a valorização das ações e o acesso a novos financiamentos a custos mais baixos, ser uma empresa voltada ao mercado de capitais tem o benefício secundário de ter partes interessadas externas exercitando diariamente a pressão por resultados, emitindo avaliações, relatórios sobre a companhia, entre outros. Como a governança corporativa trata principalmente do alinhamento de interesses, a introdução de planos de incentivo de curto e longo prazos associados à criação de valor e ao desempenho das ações para executivos é essencial para um plano de governança bem definido. Mas o compromisso estratégico de longo prazo dos acionistas controladores é o elemento essencial para o sucesso. Somente com esse tipo de abordagem de longo prazo é possível balançar o status quo de uma organização e realizar uma mudança de comportamento.”



—**João Pinheiro Batista Nogueira,**
Suzano Petroquímica, ex-Copresidente

Diretoria executiva como agente da mudança

Na **Buenaventura**, o conselho de administração e a diretoria executiva foram os líderes que sinalizaram que a empresa havia decidido mudar seriamente no sentido de adotar melhores práticas de governança corporativa. Desde o início, eles se comprometeram a fazer mudanças verdadeiras.

O que impulsionou esse grupo a pensar e agir em uníssono: a noção de que uma melhor governança corporativa poderia gerar valor.

Nos anos seguintes, essa noção foi firmada à medida que o valor de mercado da empresa aumentava continuamente. O crescimento levou a liderança da Buenaventura a se tornar ainda mais comprometida com a boa governança. O conselho e a diretoria executiva tomaram outras medidas depois de terem implementado a rodada de mudanças iniciais.

- Definiram a visão, missão e valores da empresa com o apoio de consultores externos.
- Estabeleceram objetivos estratégicos e um plano de ação para implementar a nova estrutura em todos os níveis hierárquicos.
- Permaneceram alinhados e totalmente comprometidos com o processo, comunicando a estratégia para alcançar as metas de governança corporativa em todos os cantos da organização.
- Criaram um plano de remuneração de longo prazo para a diretoria executiva que ajudou a alinhar seus interesses com a estratégia e os interesses dos acionistas, garantindo a implementação dessa estratégia.

“Os membros do conselho da Natura criaram condições estritas para preparar a empresa para nossa oferta pública inicial (IPO). Foi criada uma série de metas a serem alcançadas antes da implementação do IPO. Isso por si só já representava um compromisso extraordinário, uma vez que a decisão de ir diretamente para o segmento do Novo Mercado da BM&FBOVESPA exigia uma preparação prévia. Com base nessa decisão, todos os integrantes do conselho de administração tiveram que se alinhar aos princípios de governança corporativa que estavam sendo propostos à companhia na época.”

— **David Uba**, Natura, ex-Diretor Financeiro



Melhorias exigem envolvimento proativo. Consultores externos podem facilitar o processo de reestruturação da governança corporativa, em parte devido à sua objetividade. Mas uma dependência completa em consultores externos, sem participação dos agentes internos na implementação de uma iniciativa de governança poderia fadar o esforço ao fracasso.

Eis o motivo: a implementação de novas ideias deve ser conduzida por líderes da empresa — acionistas, membros do conselho e diretoria executiva. Antes de colocar os planos de aperfeiçoamento da governança corporativa em ação, as ideias devem ser discutidas em detalhes para garantir que seja estabelecido um acordo interno em torno de abordagens e metas comuns.

A visão e o plano devem ser compartilhados com todos os níveis decisórios da empresa que, de uma forma ou outra, afetarão ou serão afetados pela mudança. É preciso estabelecer um compromisso explícito e firme de diretores executivos, membros do conselho e principais acionistas com as metas do projeto de governança corporativa. Demonstrar os rendimentos futuros do projeto para todas as partes interessadas é uma das formas de tornar seu compromisso uma realidade.

CPFL Energia incentiva o comprometimento

Na **CPFL Energia**, inicialmente foram definidas estratégias de longo prazo em um processo de construção de consenso interno, e posteriormente estas estratégias foram implementadas nas demais empresas do grupo, de forma a assegurar o alinhamento da governança e respeito à cultura das empresas. A comunicação foi essencial. O grupo que liderou o processo, com a orientação de consultores externos, divulgou informações através de documentos impressos e digitalizados, com linguagem clara e simples, de modo que acionistas, empregados e investidores compreendessem seu sistema de governança. Mais de vinte subsidiárias — administradas pelos principais executivos da holding — tiveram seus processos alinhados através dos estatutos sociais e de processos de gestão padronizados. Todas as subsidiárias do grupo aderiram às mesmas regras de governança da holding. Ao compartilhar as mesmas práticas de governança corporativa, os processos corporativos são otimizados e o processo decisório é aprimorado, permitindo que as companhias se concentrem em suas atividades finais (*core business*).

Ao compartilhar benefícios futuros com os acionistas das sociedades controladas, a liderança da CPFL Energia também fortaleceu seu compromisso com o aprimoramento da governança corporativa em todas as empresas do grupo. Entre as medidas tomadas, foi oferecida aos acionistas minoritários da CPFL Paulista, da CPFL Piratininga, da CPFL Geração e da RGE a possibilidade conversão de suas ações, ordinárias e preferenciais, em ações ordinárias da *holding*, participando assim de uma sociedade com os benefícios da listagem no Novo Mercado da BM&FBOVESPA. As sociedades recentemente adquiridas pela CPFL Energia possuem vários acionistas minoritários e tiveram a mesma possibilidade de migrar para a *holding* por um preço justo.

Padrões de referência desenvolvem um compromisso. Outra forma de ajudar a garantir que todos os níveis de uma empresa compartilhem a compreensão e o compromisso com as melhorias na governança corporativa, é iniciar uma discussão sobre a criação de padrões de referência para as práticas da empresa em comparação com os padrões atuais do mercado — códigos de melhores práticas e diretrizes de governança produzidas pelas associações, reguladores e organizações institucionais etc. Para obter informações sobre padrões de referência, consulte o Capítulo 3, Seção 2.

“Embora o termo ‘governança corporativa’ fosse bem recente quando ouvimos falar nele pela primeira vez no Peru, nossa empresa já estava bem familiarizada com o seu conceito, pois ela foi sempre administrada de acordo com valores como equidade, tratamento igual e transparência. Contudo, percebemos que certos detalhes no modo como administrávamos a companhia poderiam ser melhorados, especificamente em como o conselho poderia adicionar valor trazendo novas experiências e pontos de vista com membros do conselho mais independentes e comitês de conselho. Também encontramos alguns artigos em nossos estatutos que faziam sentido para uma empresa de propriedade de quatro acionistas há mais de 70 anos, mas que eram irrelevantes em empresa com quase 1000 acionistas, alguns locais e outros estrangeiros. Dedicamos muito tempo estudando os Princípios da OCDE e depois o Código de Governança Corporativa peruano²⁰ e levamos algumas ideias ao nosso conselho, onde sempre encontramos uma grande abertura.”

— **Mariela García de Fabbri**, Ferreyros, Gerente Geral



Formando uma compreensão comum a respeito das necessidades da governança corporativa

Os líderes da **Ferreyros** compreenderam logo que, para atrair investidores e se diferenciar de outras empresas que participavam dos mercados de capitais, era importante adotar mudanças constantes que garantissem transparência e tratamento igualitário de acionistas e eficiência em suas operações.

Esse compromisso constante com a melhoria contínua era possível porque os membros do conselho e a diretoria executiva sempre foram claros a respeito do papel que as práticas de governança corporativa tinham na Ferreyros.

²⁰ OCDE — Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. *Principles of Corporate Governance*. 2004. Disponível em: <<http://www.oecd.org/DATAOECD/32/18/31557724.pdf>>. CENTRO DE ESTUDIOS DE MERCADO DE CAPITALES Y FINANCIERO. Peru: *Código de buen gobierno corporativo para empresas emisoras de valores*. 2001.

Isso se tornou ainda mais claro, quando o Peru adotou um novo Código de Governança Corporativa — comandado pela liderança da Ferreyros — e a empresa deu início a uma nova rodada de melhorias, implementando mudanças nos estatutos que apelariam para uma base mais ampla de investidores e para atrair conselheiros independentes a participar do conselho.

Totalmente envolvidos com a reforma da governança, os líderes da Ferreyros puderam demonstrar por meio de resultados positivos que as empresas com bons padrões de governança corporativa — implementados depois de ter estabelecido o primeiro compromisso interno sólido em todos os níveis da companhia — têm vantagem competitiva sobre outras empresas que não entendem sua importância.

1.4 Compreendendo as fontes de resistência; tomando medidas para superar

Quando examinamos as fontes de resistência, um bom lugar para começar é no nível mais alto — os acionistas controladores. Também poderá haver resistência da diretoria executiva e também dos funcionários. No nível da propriedade, os fundadores/geração antiga são, em alguns casos, a fonte de resistência porque eles não querem mudar a maneira como a empresa é administrada. Alguns familiares podem resistir à reforma porque temem perder o poder ou seus empregos. Outros talvez queiram suspender o processo até estarem convencidos de seu ganho pessoal potencial.

Pode ocorrer uma resistência da parte da diretoria executiva porque alguns profissionais talvez sejam próximos da família controladora. É possível que também tenham medo de perder seus empregos. Outros talvez achem arriscado porque pessoas mais qualificadas podem ser contratadas ou porque podem exigir mais prestação de contas. Um terceiro grupo pode resistir simplesmente pela falta de uma clara compreensão das mudanças.

E depois há os funcionários. Trabalhadores de todos os níveis podem ser um grande obstáculo para a implementação bem-sucedida das melhorias na governança corporativa. Em geral, essa resistência se deve a:

- › Falta de conscientização sobre as mudanças e o valor que as mudanças podem trazer
- › Desconforto com a forma como as coisas estão sendo feitas ou como as mudanças afetarão seus empregos
- › Medo de perder o emprego
- › Preocupação com uma possível sobrecarga de responsabilidades adicionais

A equipe que implementa as melhorias na governança corporativa precisará de uma estratégia para superar — ou pelo menos minimizar — a resistência e alinhar as metas.



Para consideração

Se a empresa possuir um histórico de relacionamentos de confronto entre funcionários e executivos, considere a organização de equipes de cooperação que incluam representantes dos dois grupos. Isso ajudará a detectar os motivos básicos de hesitação e a reduzir a resistência cultural às mudanças.

Empresas do Círculo de Companhias enfrentam as as resistências

Problema	Solução
CPFL Energia	
A implementação de aperfeiçoamentos nas práticas de governança corporativa, tais como o desenvolvimento de um plano de sucessão, a adoção de um canal de comunicação anônimo e confidencial para denúncias de fraudes contábeis e a automação dos controles internos para a elaboração de demonstrações financeiras foram, algumas vezes, enfrentados com uma dose de resistência, o que é natural nos processos de mudança.	Para lidar com as resistências, as mudanças foram introduzidas de forma consistente, após discussão todas as partes interessadas. Adicionalmente, o patrocínio e o apoio da alta direção foram importantes.
Buenaventura	
Houve alguma resistência à mudança e, principalmente, ao processo de formalização das políticas de governança na empresa. O compromisso e a participação ativa de toda a organização eram esperados, principalmente da diretoria executiva.	Para tratar dessa resistência, a formalização das políticas de governança corporativa foi realizada durante quase um ano, como parte de um processo de melhoria permanente. Com as novas políticas escritas, atualmente os funcionários podem falar a mesma língua em todos os níveis da organização, e a empresa aumentou sua eficiência e efetividade.
NET	
Como uma das primeiras empresas a participar desse processo, a NET enfrentou o desafio de realizar um estudo de caso interno para provar que as mudanças de governança corporativa vieram para ficar e que todas as grandes companhias seguiriam o exemplo a curto prazo. Nem todas as pessoas tinham o mesmo ponto de vista.	A NET iniciou um exercício dinâmico sobre padrões de referência para defender a tese de que a onda de governança corporativa havia chegado e se afirmaria, criando valores importantes para os acionistas se a empresa pudesse estar à frente do processo e não ser apenas uma seguidora. A equipe de relações com investidores da NET se reuniu com o quadro de funcionários para demonstrar os trabalhos do mercado de capitais e o modo como a transparência afeta a valorização das ações. Esse processo continua a funcionar bem à medida que companhia desenvolve esforços de melhoria na governança corporativa. Quando a NET começou a considerar a listagem de Nível 1 de governança na bolsa de valores do Brasil, os Departamentos Jurídico e de Relacionamento com Investidores trabalharam muito próximos à BM&FBOVESPA para entender as implicações da adesão ao Nível 1 e antecipar uma listagem potencial de Nível 2. Os funcionários desses departamentos sabia que muitas empresas haviam resistido a um dos requisitos da listagem, a Câmara de Arbitragem do Mercado, e desejavam ter respostas preparadas para a resistência prevista. A coordenação prévia contribuiu para o alinhamento e poupou tempo.*

* A Câmara de Arbitragem do Mercado (CAM) consiste em um fórum projetado pela BM&FBOVESPA para resolver disputas corporativas fora do sistema judiciário oficial do Brasil. Oferece um ambiente ágil, independente e econômico para a solução de controvérsias, em conformidade com as diretrizes da Lei de Arbitragem. As empresas relacionadas nos segmentos especiais de listagem da BM&FBOVESPA (o Novo Mercado e os Níveis 1 e 2) devem obedecer à CAM.

Consultores externos podem suavizar a resistência e reunir as pessoas. Questões delicadas em um grupo podem parecer irreconciliáveis porque os indivíduos em divergência parecem não compreender os motivos reais por trás dessas discordâncias. Eles podem discordar, não pela resistência à mudança, mas por causa de atitudes e objetivos subjacentes e não declarados. No caso de familiares dos controladores ou diretores executivos, os resistentes podem ver a companhia como seu principal foco na vida ou podem preferir dedicar mais tempo a outras atividades e delegar a direção da companhia a outros. Essas atitudes conduzirão a abordagem deles frente às iniciativas de governança corporativa.

Consultores externos podem reunir acionistas com visões opostas e facilitar o acordo sobre uma estratégia comum para criar um ambiente construtivo na condução de um consenso. Uma abordagem envolve reuniões individuais com os líderes da empresa e os principais acionistas. Essas reuniões levam a uma melhor compreensão dos seus objetivos pessoais. As reuniões também exploram maneiras de superar diferenças pessoais para alcançar uma visão compartilhada de como a empresa deve ser controlada e administrada.

2 Mudando atitudes

Em geral, mudar atitudes pode ser uma tarefa complexa e delicada. Isso se torna ainda mais difícil quando as mudanças dizem respeito ao modo como a empresa é administrada e controlada.

Construindo uma base conceitual sólida para mudança

A **Argos** começou a acreditar na filosofia e atitude de boa governança corporativa muito antes das normas legais da Colômbia exigirem isso. Os líderes da empresa entenderam que o fundamento das melhorias da governança tinha que ser construído sobre uma base conceitual sólida. O primeiro passo: criar um código de ética e governança corporativa poderoso, que definisse com clareza os aspectos importantes sobre a companhia e indicasse as expectativas de cada funcionário.

Posteriormente, o código sofreu emendas para ficar compatível com os padrões de referência internacionais. Revisado sob a ênfase dos aspectos de divulgação e do livre fluxo de informações, o código foi discutido com todas as partes interessadas internas, desde os funcionários até o conselho de administração. O processo de discussão serviu como meio de alinhar a compreensão de futuras mudanças de governança na companhia e mobilizar as pessoas em relação a elas.

Morte prematura impulsiona a mudança

Na **Suzano**, uma mudança de atitude foi acelerada pela morte inesperada do Max Feffer, presidente do conselho. Apesar de ele já haver iniciado a preparação de uma equipe excelente de diretores executivos profissionais e o treinamento de seus herdeiros para uma possível transição, sua ausência repentina impossibilitou o adiamento de decisões relativas ao novo caminho da empresa.

Numa única reunião, em uma tarde de abril de 2003, a família decidiu implementar um novo modelo de governança corporativa, fazendo mudanças importantes no papel dos acionistas controladores. David, filho de Max Feffer, convidou seus irmãos e seu principal consultor, Boris Tabacoff, para uma reunião com executivos externos que já estavam trabalhando num plano de transição. Os consultores apresentaram suas conclusões iniciais, o modelo de administração proposto e o plano básico de ação. Eles identificaram as consequências da implementação, muitas das quais seriam penosas para os familiares. A proposta foi integralmente aprovada, com a compreensão de que tal aprovação estabeleceria uma visão estratégica de longo prazo.

A família decidiu afastar-se da função executiva e focar na direção estratégica e na supervisão da administração. Desse momento em diante, os parentes adotaram um novo lema: “Não se deve viver da empresa, mas sim dos resultados da empresa.”

Sucessão da liderança

Outro exemplo de mudança de atitude e forte compromisso pode ser verificado na **Ultrapar**, que tem um histórico de governança corporativa que data dos anos 80. Conforme apresentado no capítulo anterior, a decisão da Ultrapar de adotar práticas aprimoradas de governança estava intimamente relacionada com o processo de profissionalização da direção da empresa e com a questão de sucessão da liderança. Dessa forma, a garantia de continuidade e a institucionalização da empresa para assegurar seu sucesso de longo prazo foram as principais razões para adotar melhores práticas de governança corporativa, incluindo o sistema de remuneração pioneiro para comprometer e alinhar os executivos com o interesse de longo prazo dos sócios.

Esses exemplos demonstram que a mudança exige uma compreensão sólida das metas que as companhias desejam alcançar. As empresas devem criar oportunidades para a diretoria executiva, os membros do conselho e os acionistas interagirem com outros líderes dentro da organização, ouvindo e aprendendo com a experiência dos outros.

As integrantes do Círculo de Companhias também destacam a importância de consultar peritos em seus países e no exterior para obter informações, referências e conhecimento necessários. Na época em que essas empresas iniciaram sua jornada para melhores práticas de governança corporativa, ainda era difícil encontrar outros exemplos de implementação. Isso forçou os acionistas e membros do conselho a buscar fora de seus círculos as orientações de que precisavam, um esforço que incluiu reuniões de negócios, encontros informais, eventos de associações comerciais, programas de treinamento e seminários e conferências.

Agora que foram adotadas as principais iniciativas para alinhar os atores da governança corporativa e gerar um compromisso com a mudança, é hora de passar aos detalhes de como executar o planejamento.

Para reflexão e discussão

- Como você procuraria obter um acordo para melhorias de governança corporativa em sua organização?
- Quem são os principais atores a serem incluídos no processo de iniciação e implementação das melhorias de governança corporativa?
- Faça uma lista dos principais pontos de resistência na sua empresa. Como você superaria essa resistência?
- Crie um modelo de agenda para uma reunião que agruparia os principais executivos e funcionários como uma maneira de encontrar um denominador comum e superar o histórico de confrontos.