

CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO

EXPERIÊNCIAS PESSOAIS

IBGC – Rio de Janeiro
Agosto 2006

Objetivos da Apresentação

- **Apresentar casos reais de nossa experiência em Conselhos de Administração**
- **Discutir boas e más práticas, com base nesta experiência**
- **Engajar todos vocês na discussão**

Não será uma apresentação teórica ou mesmo técnica – só uma troca de experiências

Quem somos nós, ou melhor, de onde vêm nossos comentários

Raul

Conselhos Atuais

Conselhos Passados

Oscar

Alpargatas (minoritário)

Suzano (minoritário)

Gerdau (minoritário)

Satipel (controlador)

RBS (controlador)

Delphi (pulverizado)

Johnson Electric (controlador)

Telemig / Telenorte

Telet / Americel

Bunge Int.

Booz Allen

Tintas Renner

Quem faz um bom conselho são os Conselheiros

- Bem preparados para reuniões
- Pró-ativos na busca de informações
- Com participação ativa
- Mantendo independência de julgamentos/opiniões -- não se acanhar em ser discordante
- Bem informados sobre a empresa e mercados
- Buscando contato permanente com administração e colegas de CA
- Tendo coragem em se auto-avaliar

Se não é possível este comportamento, melhor não aceitar reeleição

Quando um Conselho é eficiente

- **Discutindo propostas específicas - - evitando discussões em aberto**
- **Focando no que é relevante - - não cair na armadilha do operacional**
- **Sendo impiedoso e impaciente na avaliação dos executivos - - não fazer concessões em qualidade gerencial**
- **Buscando opiniões independentes sempre que julgar necessário - - deixar claro que o CA é o “cliente”**
- **Garantindo tempo adequado para discussões**

Entram muitos outros aspectos

Um caso prático e doloroso - Delphi

- **Desmembrada da GM**
- **Maior empresa mundial de auto-peças**
- **Obrigada a corrigir relatórios financeiros**
- **Chapter II**
- **Em forte processo de reestruturação**
- **Mesmo auditor**
- **Manutenção da velha cultura**
- **Excesso de confiança nos executivos**
- **Audidores muito próximos dos executivos**
- **Paciência excessiva na busca por resultados**

Em resumo

- **Somos nós que fazemos a qualidade dos CAs - - não a empresa**
- **Ferramentas de “checks and balance” são essenciais**
- **Audidores / Consultores / Bancos têm que entender quem é o cliente - - o CA**
- **Se o controlador só vê no CA uma exigência legal não participar**
- **Nunca esquecer que a principal função do CA é a escolha dos executivos principais**