RELATÓRIOS COPPEAD

380

Abril 2012

O PRESIDENTE E O COMANDO DAS EMPRESAS

Agrícola de Sousa Bethlem

Relatórios COPPEAD é uma publicação do Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

Editor
Prof. Leticia Cassoti

Editoração
Lucilia Silva

Ficha Catalográfica
Ana Rita Mendonça

Bethlem, Agrícola de Souza.
O presidente e o comando das empresas / Agrícola de Souza Bethlem. – 3. ed. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2012.
75 p.; 27cm. – (Relatórios COPPEAD; 380)

ISBN 978-85-7508-065-8
ISSN 1518-3335

1. Organizações. I. Título. II. Série.
CDD – 658.4

Pedidos para Biblioteca
Caixa Postal 68514 – Ilha do Fundão
21941-972 – Rio de Janeiro – RJ
Telefone: 21-2598-9837
Telefax: 21-2598-9835
e-mail: biblioteca@coppead.ufrj.br
Disponível no site: www.coppead.ufrj.br

O PRESIDENTE E O COMANDO DAS EMPRESAS[1]

Agrícola Bethlem*

RESUMO

Este trabalho procura examinar as características do presidente executivo e membros do Conselho de Administração (inclusive o seu presidente) que exercem o comando supremo das empresas, com ênfase nas empresas brasileiras. Foram citadas várias classificações e tipologias de autores renomados no sentido de mostrar a complexidade da tarefa de escolher um dos membros do citado comando.

ABSTRACT

This work is a summary of the characteristics of the President and directors (including the Chairman of the Board) that are the supreme command of the corporations, with special attention for Brazilian issues. We quote from several typologies and classifications from renowned authors in order to show how complex and difficult is the choice of members for the referred command.

* Agrícola de Souza Bethlem (agricola@coppead.ufrj.br) é Professor Emérito do Instituto COPPEAD de Administração/UFRJ.

[1] Revisão 3 do trabalho, abril 2012.

SUMÁRIO

Introdução

O comando das Empresas
A variedade das Empresas

1. Governança corporativa
2. A estrutura da administração de topo nos EUA e no Brasil O *Board* e o *Director*
3. A estrutura de comando das empresas brasileiras
4. Conselheiros
5. Presidente do Conselho
6. O Conselho de Administração e o controle
7. O executivo chefe

   7.1 O trabalho do presidente
   7.2 Os papéis do presidente
   7.3 Os tipos de executivos chefes
   7.4 A origem dos executivos

8. O presidente e as empresas

   8.1 Tamanho das empresas e o executivo chefe
   8.2 A importância dos CEOs
   8.3 Os CEOs que não deram certo

9. As características dos presidentes brasileiros

10. Ensino de administração x prática de administração

Introdução

O Comando das Empresas

No estágio atual de desenvolvimento humano todo conjunto de indivíduos que se constitua em bando ou grupo tem um comando.

É evidente que o chefe de uma quadrilha tem perfil diferente do cardeal primaz, chefe nacional da Igreja Católica em um país. Alguns autores acham que eles têm em comum qualidades de liderança, mas estas também serão muito diferentes, sobretudo por ser o cardeal um chefe formal, produto de regras de ascensão e de atuação, que podem caracterizá-lo como chefe embora não líder.

O estudo da conquista de posição e poder não são o objetivo deste livro. Queremos apenas explorar a variedade de circunstâncias, de recursos, de modelos que devem ser considerados quando se promove a escolha do comando, como ocorre nas empresas organizadas, estas também podendo assumir formas variadas e produzir um elenco de itens que devem ser considerados ao se fazer a escolha.

A Variedade das Empresas

Quando se inicia um estudo, tendo por universo as empresas e organizações, estamos examinando um pedaço da realidade onde a variedade dos itens a ser estudados é muito grande e, o que é mais desconfortável, não é agregável em amostras para fins de estudo.

As empresas podem ser divididas em tipos ou características de acordo com vários critérios, e a combinação do número de classificações tem como resultado números muito grandes.

A – Tipos de organização
- Sociedade anônima
- Sociedade limitada
- Comandita

B – Tipos de controle

Controle pulverizado

Controle por consórcios ou alianças ou acordos de sócios

- Por 1 grupo
- Por 2 grupos
- Por 3 grupos
- Por 4 grupos
- Por 5 grupos
- Por nº maior de grupos (porém ainda não caracterizável como pulverizado)

Controle individualizado

- 1 indivíduo
- 2 indivíduos
- 3 indivíduos
- 4 indivíduos
- 5 indivíduos

C – Tamanho

Por P.L. – varia de milhares a centenas de bilhões de unidades monetárias

Por ativos – varia de milhares a trilhões de unidades monetárias

Por vendas – varia de milhares a centenas de milhões de unidades monetárias

Por número de empregados de – varia de 1 a milhões de empregados

D – Idade em anos

Variação de 1 a mais de 100 (há casos de mais de 1.000)

E – Estágio de desenvolvimento

Curva de ciclo de vida

Fazes (como em Adizes e outros autores)

F – Velocidade de crescimento

X% ao ano: variação de valores negativos a centenas

G – Ramo de negócio

Cerca de 800 ramos (classificação do Bureau de censo americano)

H – Âmbito de operações

Local

Regional

Nacional

Internacional (em n países de a 2 a 104).

Transnacional (idem)

I – Os modelos de direção

Estratégica

Reativa

Passiva

J – Modelos de Organização do controle

Existência ou não de conselhos de família, consultivos, executivos etc.

O resultado da combinação dessas alternativas dá um número de milhões de categorias. Neste caso, recomenda-se o casuísmo para tratar os indivíduos.

Como na medicina (apesar de nela os objetos de estudo terem todos um projeto com inúmeras características iguais ou semelhantes), cada caso tem de ser examinado fazendo-se a anamnese e o diagnóstico, para então pensar o plano de ação.

Também como na medicina, haverá várias alternativas de ação cuja escolha será sempre sem possibilidade de garantia a "priori" de que será a melhor escolha. Só se saberá que a escolha foi boa depois de observar os resultados dela.

Outrossim, durante a aplicação ou da implantação de uma linha de ação, observações concomitantes deverão ser feitas e possíveis alterações no *modus operandi* deverão ser introduzidas, sempre que parecerem oportunas, porém sem que se saiba se foram adequadas antes do desenlace final.

Administrar como viver é escolher sem saber o resultado das escolhas.

O perigo que o autor enfrenta está no Katha Upanishad.[2] Quem vê a variedade e não a unidade vagueia de morte para "morte".

[2] Livro sagrado da religião Hindu. Apud Lodge, George C. *The New American Ideologies*, Alfred A Knopf, New York, 1975.

1 – GOVERNANÇA CORPORATIVA

O crescimento das empresas americanas no início do século XX provocou a necessidade de aportes de capital, para acompanhar a necessidade crescente de recursos para permitir atender às demandas crescentes pelos diversos produtos.

Nenhum indivíduo do grupo pequeno de indivíduos tinha recursos suficientes para financiar a constante demanda pelas empresas de mais ativos, mais capital de giro. Tornou-se necessário capital de terceiros.

Assim criaram-se empresas de porte gigantesco com milhares de acionistas e inúmeros bancos de investimento e corretoras para atender ao comércio de capitais.

Surgiu o "capitalismo de massa" e o *managerial capitalism*[3], com o aparecimento de administradores profissionais para gerir as corporações cada vez maiores e mais complexas. Para organizar as direções das empresas, criaram-se estruturas complexas de comando predominantemente constituídas por uma direção executiva e um *board* (semelhante ao conselho de administração).

No Brasil, surgiu nos últimos anos um movimento representado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e pela BOVESPA (Bolsa de Valores de São Paulo), que criou o Novo Mercado.

O objetivo dessas inovações foi implantar no Brasil um sistema parecido com o americano, que permite proteger os acionistas minoritários, tornando mais interessante investir em parcelas minoritárias do capital.

Em decorrência, em 2007 havia 23 empresas pertencentes ao Novo Mercado e uma grande divulgação dos princípios da Governança Corporativa. Nessas 23 empresas e dezenas de outras se criaram estruturas de tipos semelhantes ao modelo americano. Nelas, o Conselho de Administração (função proprietário) nomeia a diretoria executiva (função management), estabelece os parâmetros da sua atuação e controla esta atuação.

Assim a direção geral da empresa passou a ter vários protagonistas. O presidente executivo (o CEO americano), os diretores executivos, os membros do Conselho de Administração e o Presidente do Conselho de Administração (*Chairman of the Board*, COB, nos EUA).

---

[3] (CHANDLER, TEDLOW, 1989) *The Coming of Managerial Capitalism*, Rochard D. Irwin, Ill. 1985.

2 - A ESTRUTURA DA ADMINISTRAÇÃO DE TOPO NOS EUA E NO BRASIL o *BOARD* e o *DIRECTOR*

A administração de topo clássica americana é dividida em dois grupos: um que representa uma "função proprietária" e que eles chamam de *Board of Directors* e outro que representa uma "função management" que são os executivos.

A expressão *Board of Directors* tem sido traduzida em português como Conselho Diretor. Esta tradução é totalmente imprópria. A palavra Conselho indica algo que pode ser usado ou não. O *Board of Directors* é o órgão máximo de uma empresa americana, representa a "função proprietária" e é na maioria das vezes quem estabelece grandes políticas e estratégias da empresa. E o órgão que nomeia, demite e promove os altos dirigentes da empresa, entre os quais o presidente que neste caso é subordinado ao *Board*. Não é, portanto, algo que possa ser usado ou não pelo presidente.

O *Board of Directors* é constituído por indivíduos que representam porcentagens do capital da empresa. A *corporation* americana é usualmente constituída por uma associação de capitais de várias origens e muito raramente existe alguém que detenha mais da metade do capital. É comum que os membros sejam eleitos individualmente e não em "chapa" como sempre ocorreu aqui.[4]

Por exemplo, se a empresa tem cinco diretores, quem possua 20% do capital com certeza elegerá um diretor, porque ao se elegerem os diretores, cada um receberá os seus votos, e qualquer um que receba 20% estará eleito. Como 20% elegem alguém, com certeza isso transformou-se numa forma de estimular as participações minoritárias de grandes investidores institucionais.

A participação dos grandes investidores institucionais no mercado acionário é sumamente importante e uma das muitas razões pelas quais o mercado americano é tão desenvolvido. No Brasil, com a ditadura de 51% não haverá nenhuma vantagem em uma empresa adquirir uma porcentagem minoritária de outra, porque nada poderia fazer a minoria. Esta porcentagem serviria apenas para eleger membros do Conselho Fiscal.

---

[4] A "nova" lei das sociedades anônimas introduziu no Brasil o Conselho de Administração (semelhante ao *Board*) e a eleição por "voto múltiplo" semelhante à americana, mas é cedo para ver se o seu efeito será uma aproximação ao modelo americano ou um maior afastamento pela utilização de outras soluções, por exemplo, transformações em limitadas.

Director nos Estados Unidos não é como o diretor no Brasil, um membro de corpo executivos da empresa, mas um membro do *Board.* Muitas vezes não é remunerado pela empresa e sim pelo detentor da porcentagem do capital responsável pela sua eleição. A sua função é fiscalizar, referendar os atos da direção executiva da empresa.

O *Board* é um bom lugar para se reunirem antigos dirigentes aposentados, dotados de visão conjuntural desenvolvida e de uma rede de informações, criada através de anos e anos em direções executivas de empresas.

O *Board* é um órgão que discute quase sempre aspectos do ambiente da empresa e é muito mais voltado para o exterior do que para o interior da empresa. Se fôssemos traduzir *Board of Directors*, deveríamos traduzi-la como Mesa diretora ou, melhor ainda, como Diretoria Coligada, por ser essa exatamente a função do *Board* lá, seria administração de topo, como configurada na Lei das S.A.

No Brasil, onde a maioria dos "grupos empresariais" é controlada por poucos indivíduos ou mesmo um indivíduo, presidente é quase sempre o "dono" ou "chefe" do "grupo controlador" e é quem nomeia para o Conselho pessoas de sua confiança. A administração de topo usualmente é constituída pelos executivos da empresa, que às vezes se reúnem num conselho de administração que tem características consultivas, porque é o presidente que os nomeia.

Na prática, em funcionamento, não há nada no Brasil parecido com a estrutura do *Board*, investida do poder do proprietário de demitir e nomear o presidente da empresa.

Em grande número das *corporations* americanas (cerca de 70%), o CEO ocupa também o lugar do COB.

Há autores que defendem esta posição, há outros que criticam. Fico com os que criticam, o mesmo indivíduo presidir o órgão que devia controlá-lo, parece-me impróprio. Sem dúvida, diminuindo as instâncias de poder ganha-se em velocidade, hoje tão importante, mas sem controle o risco aumenta.

3 - ESTRUTURAS DE COMANDO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS

Em pesquisas realizadas em 1993, 1996 e 2003/2004, o autor, auxiliado por Elza Romero e Ana Lucia Tavares, procurou determinar como se estruturava o comando das grandes empresas brasileiras.

Em todas as pesquisas ficou claro que o modelo corporativo americano descrito na seção anterior não existia no Brasil, embora algumas empresas já tivessem o Conselho de Administração (semelhante ao *Board* americano) tomando as grandes decisões estratégicas do grupo.

Em sua maioria esmagadora esses grupos tinham como presidente do Conselho o próprio presidente executivo, o que, como vimos anteriormente, acontecia em 70% das *corporations* americanas. As vantagens e desvantagens foram apontadas no caso americano.

Descobrimos também nas poucas entrevistas de corpo presente que é raro no Brasil um membro do conselho de administração (*director* no caso americano) capaz de estudar as decisões em pauta pelo período de tempo necessário. É raro também um conselheiro com larga experiência em conceitos estratégicos como ex-presidentes de companhias semelhantes àquela cujo conselho integram, ou mesmo professores renomados de assuntos correlatos, como estratégia, planejamento, administração de projetos, finanças corporativas, microeconomia e macroeconomia, logística etc., prática comum nas empresas americanas.

No Brasil, o critério predominante de escolha de conselheiros é o do conhecimento pessoal.

Outro aspecto relevante é o custo do conselho. Como vimos anteriormente[5], ele não deveria custar mais de 10% dos lucros e isto impede a maior parte das companhias de contar com a competência necessária em certos assuntos, a não ser que se socorra de consultores externos agravando o seu custo, talvez mais do que se excedesse o limite de 10% dos lucros na remuneração dos conselheiros.

Em certos assuntos, como sem dúvida alianças estratégicas, a *expertize* é indispensável.

---

[5] Bethlem et al 2005. Estrutura de comando nas empresas brasileiras.

Na pesquisa citada foi feita uma revisão de literatura americana, européia e japonesa. As direções supremas são diferentes nessas regiões, as brasileiras tendem a se espelhar no modelo americano, porém a diferença de tamanho das empresas e o estágio da evolução histórica do modelo econômico agem como obstáculos.

O que ocorre hoje no Brasil, crescimento dos mercados e aumento da concorrência, diminui as margens de lucro e aumenta a necessidade de crescer para não ser absorvido por um concorrente. Em decorrência, aumentou a capitalização das empresas inclusive por fusões e incorporações, o que traz a necessidade de aportes de capital e a conseqüente pulverização, tudo o que ocorreu nos EUA na primeira metade do século XX. Para esclarecimento do leitor, não contamos no Brasil com setores acadêmicos de História de Negócios, pelo menos até 2005.

O autor fez uma tentativa patrocinada em conjunto pela CAPES e pela FINEP e realizou um encontro de História de Negócios em 1982 na FINEP e ministrou parte de um curso de História de Negócios Brasileiros na Casa de Rui Barbosa também em 1982. Mas não foi abordado por nenhum setor dedicado à História de Negócios e por nenhuma de nossas principais escolas de administração.

Os nossos esforços foram para produzir inicialmente algo na mesma linha desenvolvida por Chandler (1962), ainda distante da sofisticação de estudos posteriores de Wrigley (1967) Rumelt (1968) e Scott (1969), e exatamente por isto é tão importante que se comece a pesquisar, e mais importante, que se dê continuidade a este esforço.

Como dissemos anteriormente, não encontramos no Brasil uma federação de divisões semi-independentes, que são como empresas completas, dentro de uma *corporation*. No Brasil, mesmo na Petrobras (que é um gigante desproporcional às demais empresas brasileiras, chegou a ser 7% do PIB do Brasil), que tem dezenas de divisões e subsidiárias, somente depois do mandato de Reichstul surgiu um comportamento semelhante à de uma *corporation* americana, com autonomia operacional para certas subsidiárias e controle centralizado na matriz.

Unidade empresarial da pesquisa, "o grupo" é característico do Brasil. Diferente da *corporation*, que é uma única pessoa jurídica com divisões sem personalidade jurídica independente, mas com identidade própria (como por exemplo, divisão Chevrolet da General Motors), o grupo não tem em geral personalidade jurídica e é constituído por empresas, pessoas jurídicas separadas mas reconhecidas pelo mercado como de propriedade de um mesmo grupo de pessoas ou empresas (como por exemplo, Votorantim e Cia. Brasileira de Alumínio, Banco Votorantim etc., empresas juridicamente

diferentes, mas consideradas pelo mercado como parte do grupo Votorantim ou do grupo Ermírio de Morais (nome da família que detém o controle acionário de todas as empresas do grupo).

A pesquisa

Os grupos foram selecionados pela revista *Gazeta Mercantil* - Balanço Anual 2001, que listou os 300 maiores grupos do país. O critério adotado pela revista para classificar os grupos foi o do valor patrimonial líquido do balanço consolidado de suas organizações componentes em moeda nacional.

Fez-se uma nova seleção de dados em dezembro de 2004 atualizando-os de acordo com a revista *Gazeta Mercantil* - Balanço anual 2004. Foram excluídos os grupos estatais e estrangeiros.

Resumo - Maiores grupos 300

Estatais	14
Estrangeiras	76
Público-Alvo	210

O questionário foi enviado a 208 grupos, dois com os quais não conseguimos contato e dois insolventes (Vasp e Banco de Santos).

O questionário foi distribuído três vezes. As empresas brasileiras são refratárias a pesquisa acadêmica, o que faz com que pesquisas e produção de casos demandem muita persistência.

Obtivemos 33 respostas nas três remessas (10 na 1ª, 1 na 2ª, 22 na 3ª, que foi acompanhada de ligações telefônicas) – 16% dos questionários enviados.

Comparando com as pesquisas estrangeiras de Rumelt (1974), que inclui 264 empresas, o número é pequeno, mas se compara razoavelmente às de Grynier (1980) com 48 empresas e mesmo Rumelt (1969), 97 empresas e Wrigley (1967), 100 empresas (Rumelt op. cit.).

Os 300 maiores grupos estão listados no anexo 1 da pesquisa.

Os 33 grupos que responderam estão no anexo 2. E suas datas de fundação, no anexo 5.

O tamanho dos grupos por faturamento e número de empregados estão nos anexos 3 e 4. Vamos transcrever esses anexos a seguir.

Conclusões

A estrutura do Topo

a) Só se obteve informação de 28 Grupos conforme se descreve abaixo:

- Em 12 Grupos, a estrutura de topo se constitui de um ou mais Conselhos de Administração ou órgão assemelhado, configurando poder formal de acordo com o que diz a lei das S.A.: em 9 grupos junto a outros órgãos e pessoas (em 7, a Diretoria, em 1 a Presidência, em 1 Comitê Executivo).
- Em 14 Grupos, a estrutura de topo se constitui de Assembléia de Acionistas.
- Nos demais 2 Grupos, a estrutura de topo é a seguinte: em 1, a Diretoria e, em 1, o Presidente.

b) Obteve-se informação dos 33 Grupos. As respostas, sobre o topo da empresa, *holdings* e comando e sobre as decisões estratégicas, indicam que não parece existir, na amostra, uma estrutura descentralizada do tipo *corporate* americana, sendo que, na maioria dos respondentes, certamente não existe . Todavia as funções desempenhadas pela Direção Geral, em 31 Grupos, indicam que há uma Direção Geral (semelhante à *corporate* americana):

- 31 Grupos possuem DG. Destes,
- 13 têm uma ou mais *holdings;*
- 18 não têm *holding*. Destes,
- em 4 Grupos, a direção de uma das companhias do Grupo age como órgão de comando do grupo;
- em 1 Grupo, a D.G. é exercida pela empresa líder;
- em 6 Grupos, há um órgão formal que exerce a DG. Tais órgãos possuem 4, 5, 7, 10, 12 e 17 membros respectivamente;

- em 5 Grupos, um único dirigente (pessoa física) exerce a DG;
- 1 grupo informou que a direção de uma das companhias do Grupo "age como órgão de comando do Grupo e que há um órgão formal, com 10 membros,que exerce a D.G";
- em 1 Grupo, há um órgão formal com 4 membros e um órgão informal com 10 membros, que exercem a D.G;
- em 2 Grupos não há DG. Destes,
- em 1 Grupo, apesar de não haver DG nem *holding*, há uma empresa líder que exerce esse papel.

Não existe correspondência entre este item e o anterior.

c) Houve dificuldades para processar as respostas sobre o topo e a DG, pelas seguintes razões:

- Algumas decorrentes da qualidade da amostra.

- Embora a amostra seja parte do universo dos 300 maiores Grupos brasileiros classificados pelo Balanço Anual, os Grupos são muito pequenos para comportar uma estrutura de topo elaborada e complexa como a de uma multidivisional descentralizada encontrada entre as empresas americanas (CHANDLER,1962).
- A amplitude de variação de tamanho entre o menor e o maior Grupo da amostra brasileira é desmedida. A razão entre as suas receitas operacionais líquidas é cerca de 900 vezes (7 milhões e 6,3 bilhões respectivamente).Entre a menor e a maior Empresa da lista da *Fortune,* a variação é de cerca de 85 vezes (2,9 bilhões e 246,5 bilhões respectivamente). Portanto na amostra brasileira a amplitude é mais de 10 vezes maior.
- Como se viu anteriormente, vários grupos não são diversificados. Não se pôde verificar com certeza esse item para 4 Grupos por não se encontrar informação sobre esse assunto. Em 29, de que se obteve a informação, somente 18 eram diversificados.
- Outras decorrentes da pouca familiaridade por parte dos respondentes com a linguagem utilizada no estudo de estratégias e estruturas e da pouca padronização dessa linguagem entre dos pesquisadores e autores da área.

Em muitos casos foi estabelecido contato telefônico e por e-mail, procurando resolver a maior parte das dúvidas, mas, mesmo assim, não foram processadas algumas respostas por não se ajustarem ao questionário.

d) Não foi possível determinar até que ponto as respostas de que um "Conselho de Administração está no topo dos grupos (42,86%)" signifiquem estar nele o *locus* do poder ou se representam uma conformidade dos respondentes às normas legais. Neste último caso, o Conselho de Administração poderia existir simplesmente para legitimar as decisões do seu Presidente ou de outro verdadeiro detentor do poder.

   Não se pode, pelo exposto, tirar uma conclusão válida sobre o *locus* do poder real nos Grupos, porém a concentração do controle acionário na mão de poucos, aliada a essas informações, leva a considerar mais provável a hipótese de "poder concentrado em poucos indivíduos" e não a de existir uma "distribuição de poder entre membros de uma coalisão", que é o modelo da *public corporation* americana. Ao que tudo indica, os Grupos brasileiros são mais próximos das *private corporations* americanas.

e) A descentralização simulada é menor que nas amostras das pesquisas anteriores (1993, 1996), mas ainda uma pessoa ocupa 1,1 cargos (703/620).
f) Aparentemente, as Diretorias são grandes para o tamanho das empresas, havendo muitos Diretores para o volume de faturamento (vide anexo 1 das conclusões).

Tipos de Estrutura

Diferente do resultado obtido na primeira pesquisa (1993), em 26 Grupos, quando a estrutura funcional era predominante, na segunda pesquisa, 52 dos 68 Grupos, portanto cerca de 77% deles informaram que se organizavam por produto, cliente ou região. Nesta pesquisa, obteve-se resposta de apenas 32 Grupos; destes, 7 Grupos, cerca de 22%, informaram que a estrutura funcional é a predominante. Os demais 25 Grupos (78%) informaram que se organizavam por produto, cliente ou região.

De certo modo, a pouca idade dos Grupos brasileiros em 1993 poderia justificar a adoção de um tipo de estrutura funcional, que também era o tipo dominante entre as

empresas americanas nos seus primeiros estágios de negócios (*single business, dominant constained*) (Rumelt, 1968 p. 51). O aumento da idade pode ter promovido o crescimento, a agregação de novas Empresas e a adoção de novas formas de estruturação, tais como por produto, cliente ou região.

Pode-se dizer que se mantém a mesma proporção da última pesquisa: (78%) de Grupos se organizam por produto, cliente ou região. Pelo que é observado em 1996 e também é percebido nesta pesquisa, a transformação que sofrem as empresas americanas na década de 50 parece ter começado a ocorrer nas Empresas brasileiras no final da década de 90.

Holdings

A *holding* existe em minoria na amostra. Dos 31 Grupos que possuem DG, 13 tem *holding* (42%), e 18 não têm. Dos que têm *holding*, em 13 ela exerce controle acionário: destes, 2 são *holding* pura.

Independentemente do controle acionário, em 3 Grupos a *holding* tem funções semelhantes às da direção *Corporate* das empresas americanas (controlam atuação, aprovam orçamento, prestam serviços); em 3, é "parecido" (controlam atuação e aprovam orçamento mas não prestam serviços).

A direção suprema do Grupo tem aparentemente a mesma estrutura nas firmas, tenham elas *holding* ou não.

Idade

Não se obteve informação sobre a data da decisão de se organizar como Grupo. Uma grande parte dos respondentes (16 grupos) parece encontrar-se em etapa de estruturação, entre outros fatores, devido ao crescimento do número de Empresas que formam os Grupos. Nesta amostra, 35 Empresas foram abertas entre 2000 e início de 2005.

Calculando-se a idade média entre a fundação da 1ª e da 2ª empresa de cada Grupo (informação disponível em 31 Grupos), obteve-se um resultado de 18 anos. Este lapso de tempo é significativo e mostra que a transformação de "Empresa" para "Grupo" foi demorada.

As empresas brasileiras da amostra são, comparativamente, mais recentes do que as pesquisadas pelos autores americanos citados. No caso de Chandler (1962), todas as Empresas pesquisadas teriam hoje mais de 50 anos. Nesta pesquisa apenas 17 Grupos (53%) possuem a Empresa mais antiga com mais de 50 anos (informação disponível em 32 Grupos).

Controle

a) 6 Grupos responderam ter orçamento em separado para o que poderia ser assemelhado ao "escritório geral" de Chandler (1962).
b) 19 Grupos têm orçamento global, incluindo todas as Empresas do Grupo, o que indica controle semelhante ao de uma *corporation.*
c) 5 Grupos têm orçamento para algumas Empresas do Grupo. O número de Empresas que possuem orçamento em separado varia de 2 a todas as Empresas.
d) 1 Grupo respondeu que possuía orçamento em separado e global, incluindo todas as empresas do grupo
e) 1 Grupo respondeu que tem orçamento global e orçamento para algumas Empresas do Grupo em separado
f) 1 Grupo respondeu que possuía orçamento em separado, orçamento global e orçamento para algumas Empresas do Grupo em separado.

Em relação à aprovação do orçamento, foram obtidos os seguintes resultados:

a) em 3 Grupos, é aprovado pelo Presidente.
b) Em 5 Grupos, é aprovado pela Diretoria Executiva.
c) Em 1 Grupo, é aprovado pelo Presidente do Conselho de Administração.
d) Em 2 Grupos, é aprovado pela Assembléia de Acionistas.
e) Em 17 Grupos, é aprovado por outros (ex.: Conselho de *holding*, Comitê Executivo etc).
f) Em 1 Grupo, é aprovado pela Diretoria Executiva e pelo Presidente do Conselho de Administração.
g) Em 1 Grupo, é aprovado pelo Presidente, Diretoria Executiva e pelo Presidente do Conselho de Administração.
h) Em 1 Grupo, é aprovado pelo Presidente, Diretoria Executiva, Presidente do Conselho de Administração e Assembléia de Acionistas.

i) Em 2 Grupos, é aprovado pela Diretoria Executiva e Outros (estrutura corporativa e Conselho de Administração).

Planejamento estratégico

28 Grupos possuem planejamento estratégico global e 5 não o possuem.

Confirmando o formalismo dos C.A., as decisões estratégicas são tomadas, em alguns casos, por grupos que não se apresentaram anteriormente, como um grupo de executivos formado especificamente para isso; em 17 Grupos, Diretoria Executiva; em 7 Grupos, Conselho de Administração; em 2 Grupos, Conselho de Administração e Diretoria Executiva; em 1 Grupo, Diretoria Executiva; e 1 grupo de executivos formado especificamente para isso, em 1 Grupo.

Os dois Grupos que responderam não ter Direção Geral declararam ter planejamento estratégico global, elaborado por um grupo de executivos formado especificamente para tal fim.

Dos 28 Grupos que possuem planejamento estratégico global, apenas 19 têm orçamento global; 3 possuem orçamento global em separado para a D.G.(1 grupo); para "n" Empresas do Grupo (1 grupo) e separado para a D.G. para "n" empresas do Grupo (1 grupo). Em 6 Grupos, não é realizado o orçamento global. O planejamento estratégico sem orçamento envolve grandes dificuldades e revela uma fraqueza no processo dos 6 Grupos que não possuem orçamento global.

O Planejamento estratégico tem a participação do Conselho de Administração em apenas 3 Grupos (11%), confirmando a dúvida sobre o poder e a diferença entre o C.A. e o *board* de uma *corporation* americana.

Decisões Estratégicas

A aprovação de ações estratégicas, como planos de expansão, aumentos de capital, entrada em novos negócios e *joint ventures*, abandono de negócios etc e a aprovação da implementação é feita predominantemente pelo C.A., o que é uma indicação de que o C.A. é mais importante nas decisões estratégicas do que no controle

e na administração (Tabela 1). Nota-se também, que o C.A. tem maior atuação nas unidades do que nas *holdings*.

Muitos Grupos forneceram resposta múltipla para as questões de ações estratégicas. Na maioria das respostas múltiplas, o C.A. está presente junto a outros órgãos, por exemplo: Presidente do Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Presidente Executivo, Assembléia de Acionistas etc.

Tabela 1

Processo Decisório

Pergunta	CA	PRESCA	DIREXT	PRESEX	AGA	N RESP	OUTROS	CA+PRESCA	CA+DIREX	CA+PRESEX	CA+AGA	PRESCA+DIREX	CA+DIREX+AGA
Aprovação do orçamento Global *1		1	5	3	2		17						
Quem aprova plano de expansão													
a) Holding	8		2	1	2	12	2	1	2	1	2	1	
b) Unidades	12		5	2	2	3	3		3	1	1		
Quem aprova aumento de capital													
a) Holding	7		1	2	4	12	2		1		3		1
b) Unidades	14		2	1	6	3	3		1		2		1
Quem aprova *underrrwritings*													
a) Holding	8		1	2	3	14	1		1		2		1
b) Unidades	13		1	1	6	7	2		1		1		1
Quem aprova entrada em novos								1					
negócios	8		2	1	2	12	2		2		3		
a) Holding	13		4	1	3	3	3		4		2		
b) Unidades													
Quem aprova *joint-ventures*								1					
a) Holding	8		2	1	2	12	2		1		3		1
b) Unidades	13		2	2	5	4	3		1		2		1
Quem aprova Aquisições								1					
a) Holding	8		1	2	2	12	2		1		3		1
b) Unidades	14		4	2	2	3	3		2		2		1
Quem aprova a saída de um negócio													
a) Holding	8		2	1	2	12	2	1	2	1	2		
b) Unidades	13		5	2	1	3	3		4	1	1		
Quem aprova a venda de unidades ou													
de negócios													
a) Holding	8		2	1	2	12	2	1	1	1	2		1
b) Unidades	14		4	1	2	3	3		3	1	1		1

Nota :

*1 - 1 grupo -PRESEX+DIREX; 1 grupo PRESEX+DIREX+PRESCA; 1 grupo PRESEX+DIREX+PRESCA+AGA; 2 grupos DIREX +OUT

Comentários Finais

As Empresas da amostra são muito pequenas e recentes em relação às da amostra de Chandler (1962), Rumelt (1974) e Scott (1971); talvez por isso, não se encontre a estrutura que Chandler chamou de "descentralizada e multidivisional", com vários indivíduos afastados do dia-a-dia e dedicados aos assuntos genéricos do conjunto de negócios (escritório geral a escritório central), para o que é necessário um grande volume de negócios. Esta situação já havia sido identificada nas pesquisas anteriores.

Desde a pesquisa anterior, e esta amostra confirma, nota-se que o controle acionário é concentrado na mão de poucos indivíduos, não se encontrou o modelo da *public corporation* com o "nível proprietário" representado pelo *Board* (um grupo de representantes de vários acionistas, nenhum detendo o controle, operando como coalizão) encarregado da orientação geral dos negócios da Empresa, separado do "nível administração" representado pelos *officers* e "executivos" (presidente, vice-presidente, *managers* etc)

As "privatizações" de empresas do Governo, por coalizões de vários "grupos econômicos", que vêm assumindo o controle e colocando na Direção executivos profissionais representam, com grande probabilidade de ocorrência, o início da utilização, no Brasil, da estrutura de topo das *public corporations* americanas estudadas por Chandler e outros citados.

Prosseguimento da pesquisa

Observa-se uma atitude mais favorável à participação informativa, em comparação às pesquisas anteriores, por parte dos executivos abordados nesta pesquisa; entretanto, ainda hoje, um número muito grande ignora as solicitações acadêmicas. Alguns que respondem solicitam confidencialidade sobre os dados fornecidos. É provável que essa melhoria se deva ao aumento de exposição aos textos e às pesquisas, sejam elas acadêmicas ou não.

Quanto ao aparecimento das estruturas de topo semelhantes às estudadas por Chandler, sugere-se pesquisar as "privatizadas", a fim de confirmar a tendência detectada pela pesquisa.

Anexo 1

Lista dos 300 Maiores Grupos que atuam no Brasil

1	ELETROBRAS *	46	AES/ELETROPAULO **	91	REXAM **
2	PETR OBRAS *	47	HSBC **	92	ACHÉ
3	VALE DO RIO DOCE	48	ALFA	93	SICREDI
4	TELEFÔNICA **	49	EDP **	94	TÉRCIO WANDERLEY
5	VOTORANTIM	50	NOSSA CAIXA *	95	TRAMONTINA
6	ITAUSA	51	WHIRLPOOL (BRASMOTOR) **	96	CARLOS LYRA
7	BRADESCO	52	KLABIN	97	TECHINT **
8	BNDES *	53	SUL AMÉRICA	98	MAHLE **
9	BANCO DO BRASIL *	54	SPLICE	99	VERDI
10	TELEMAR	55	SOUZA CRUZ (BAT) **	100	PONTO FRIO
11	CR ALMEIDA	56	QUEIROZ GALVÃO	101	SILVIO SANTOS
12	BRASIL TELECOM	57	SADIA COTEMINAS	102	SANTOS
13	TELECOM ITÁLIA **	58	(WEMBLEY)	103	PACTUAL
14	SANTANDER/ BANESPA **	59	SCHINCARIOL	104	VICUNHA
15	UNIBANCO	60	ULTRA	105	CP CIMENTOS
16	CSN	61	JP MORGAN &CHASE **	106	MAGNESITA
17	ABN AMRO **	62	REDE	107	LIGHT/ EDF **
18	CEMIG *	63	ALCOA **	108	PETROQUÍMICA UNIÃO
19	CST (TUBARÃO)	64	PETRÓLEO IPIRANGA	109	VASP
20	GUARANIANA	65	REPSOL YPF **	110	CCE
21	CAMARGO CORREIA	66	ENDESA **	111	AVIPAL
22	EMBRATEL **	67	DREYFUS & CIE **	112	DAMHA
23	COPEL *	68	AMÉRICA MÓVIL/CLARO **	113	RIGESA **
24	GERDAU	69	ACESITA	114	SLC
25	PORTUGAL TELECOM **	70	RIPASA	115	VALLOUREC & MANNESMANN **
26	AMBEV	71	PIRELLI**	116	ROSSI
27	USIMINAS	72	ITAMARATI	117	MERCANTIL DO BRASIL
28	ANDRADE GUTIERREZ	73	CAIXA SEGUROS **	118	MPE
29	ODEBRECHT	74	EDSON QUEIROZ	119	POLITENO

30	PÃO DE AÇÚCAR	75	DOW QUIMICA **	120	POLIBRASIL
31	EMBRAER	76	SEMP TOSHIBA	121	ALCAN **
32	BELGO (ARCELOR) **	77	WEG	122	AGF ALLIANZ **
33	CPFL ENERGIA	78	SOARES PENIDO LEOPOLDINA	123	BBM
34	SUZANO	79	CATAGUAZES	124	ERICSSON **
35	CITIBANK **	80	UNIPAR	125	MONTEIRO ARANHA
36	SAFRA	81	BANRISUL *	126	CACIQUE
37	BUNGE **	82	NESTLÉ **	127	AZALÉIA
38	SUEZ **	83	RHODIA **	128	MARCOPOLO
39	OPPORTUNITY	84	PERDIGÃO	129	NOVA AMÉRICA
40	FIAT **	85	SIEMENS **	130	SOUTO VIDIGAL
41	JEREISSATI SÃO PAULO	86	GRENDENE	131	ELECTROLUX **
42	ARACRUZ	87	GUARARAPES	132	ARAB BANKING **
43	BRASKEM	88	PORTO SEGURO	133	LOJAS AMERICANAS
44	ROYAL DUTCH SHELL **	89	RURAL	134	RHODIA STER **
45	BANKBOSTON **	90	CCR	135	CHEVRON TEXACO **

136	F. HOFFMANN LA ROCHE **	181	D PASCHOAL	226	COTIA TRADING
137	BICBANCO	182	MELHORAMENTOS NORTE DO PR	227	SANTA ELISA
138	CASAS PERNAMBUCANAS	183	SIDENOR (VILLARES) **	228	MARÍTIMA
139	AGIP **	184	KIMBERLY-CLARK **	229	RENNER HERRMANN
140	DIEBOLD **	185	SOFISA	230	INSINUANTE
141	FERBASA	186	LINCOLN JUNQUEIRA	231	SUPERGASBRAS
142	CISER	187	BMC	232	SATTIN
143	OAS	188	MELHORAMENTOS	233	TUPY
144	BMG	189	CARIOCA ENGENHARIA	234	HABITASUL
145	ALL LOGÍSTICA	190	PEBB	235	NADIR FIGUEIREDO
146	LIGNA	191	CARAMURU	236	CENTRO ATLÂNTICA
147	MAKRO **	192	EUCATEX	237	LATORRE
148	ANGLO GOLD **	193	COMETA	238	JOSAPAR
149	TIGRE	194	TAURUS	239	TRIUNFO
150	DIXIE TOGA **	195	MINASGAS **	240	BERNECK
151	BEC *	196	PEIXOTO DE CASTRO	241	ECISA
152	CORSAN *	197	LOCALIZA	242	SÃO LUIZ

153	DANA **	198	SOTREQ	243	VIRGOLINO DE OLIVEIRA
154	CYRELA	199	MILENIA **	244	ESTACON
155	ALIANÇA DA BAHIA	200	MARLIM	245	CROWN
156	DRESDNER BANK **	201	MONARK	246	JUBRAN
157	BRASILINVEST	202	YKK CORPORATION **	247	OMB
158	ALGAR	203	MANGUINHOS	248	O ESTADO DE SP
159	COIMEX	204	PETROPAR	249	SÁO MANOEL
160	CEB *	205	FERTIBRAS	250	AMERICAN EXPRESS **
161	REDE BRASIL SUL	206	ORSA	251	SATERI **
162	CORONA	207	VIGOR	252	EBERLE MUNDIAL
163	USINA SÃO JOAO	208	CEDRO E CACHOEIRA	253	SPRINGER
164	DEUTSCHE BANK **	209	CMS ENERGY **	254	PROMON
165	ROMI	210	BESC *	255	SERGEN
166	RANDON	211	IGUAÇU **	256	NATURA
167	J MACÊDO	212	ZAMPROGNA	257	SARAIVA
168	MARTINS	213	SOARES DE OLIVEIRA	258	KEPLER WEBER
169	BAYER **	214	RABOBANK **	259	PANVEL
170	BRB *	215	TECHNOS	260	GRADIENTE
171	GBOEX	216	SANDVIK **	261	TEKNO
172	CARGILL **	217	GALVANI	262	RHEA
173	ALUSA	218	MANGELS	263	MEDIDATA
174	CISPER **	219	PLATYPUS	264	ALIPERTI
175	BARDELLA	220	LOJAS COLOMBO	265	OURO VERDE
176	ING **	221	MARISOL	266	PREDILETO ALIMENTOS
177	ETERNIT	222	IOCHPE MAXION	267	RUDNICK
178	J. MALUCELLI	223	GEODEX	268	BANESTES *
179	ARNO **	224	BATTISTELLA	269	COCAMAR
180	DOHLER	225	AGA **	270	ELIANE
271	METANOR	286	MODAL		
272	TECNISA	287	DTS		
273	UNIFÉRTIL	288	COLLINS & AIKMAN **		
274	AGRALE	289	MAEDA		
275	IND. CATAGUASES	290	SOCOCO		
276	OTHON	291	PROSEGUR **		
277	ELGIN	292	APLUB		
278	HELENO & FONSECA	293	BOTICÁRIO		
279	JOÃO FORTES	294	ELKEM **		

280	SCHERING PLOUGH	295	INDUSVAL
281	GRAZZIOTIN	296	ARLINDO DE MELO
282	ORTENG	297	LIX DA CUNHA
283	SOCIETÉ GENERALE **	298	MORADA
284	PARAMOUNT LANSUL	299	FUGA COUROS
285	UBS **	300	JACOB BARATA

Nota: Os grupos marcados com * são estatais e os marcados com **, estrangeiros.

Fonte: Balanço Anual 2004.

Anexo 2

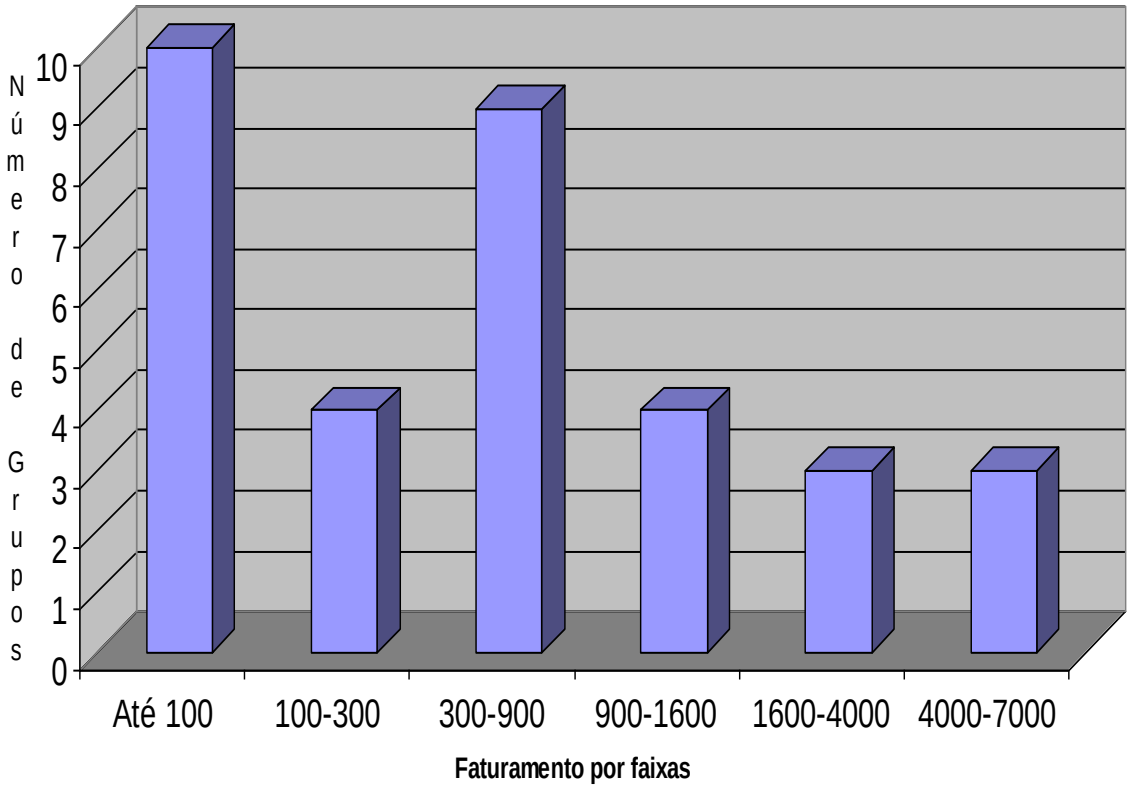
Grupos que responderam ao Questionário e as suas posições no *ranking* das 300 maiores

3	VALE DO RIO DOCE
21	CAMARGO CORREIA
24	GERDAU
27	USIMINAS
29	ODEBRECHT
42	ARACRUZ
43	BRASKEM
52	KLABIN
54	SPLICE
60	ULTRA
77	WEG
79	CATAGUAZES LEOPOLDINA
84	PERDIGÃO
88	PORTO SEGURO
114	SLC
119	POLITENO
120	POLIBRASIL
128	MARCOPOLO
144	BMG
166	RANDON
171	GBOEX
177	ETERNIT
182	MELHORAMENTOS NORTE DO PR
200	MARLIM
203	MANGUINHOS
221	MARISOL
222	IOCHPE MAXION
232	SATTIN
242	SÃO LUIZ
244	ESTACON
267	RUDNICK
271	METANOR
276	OTHON

Nota: no total, 33 Grupos responderam à pesquisa.

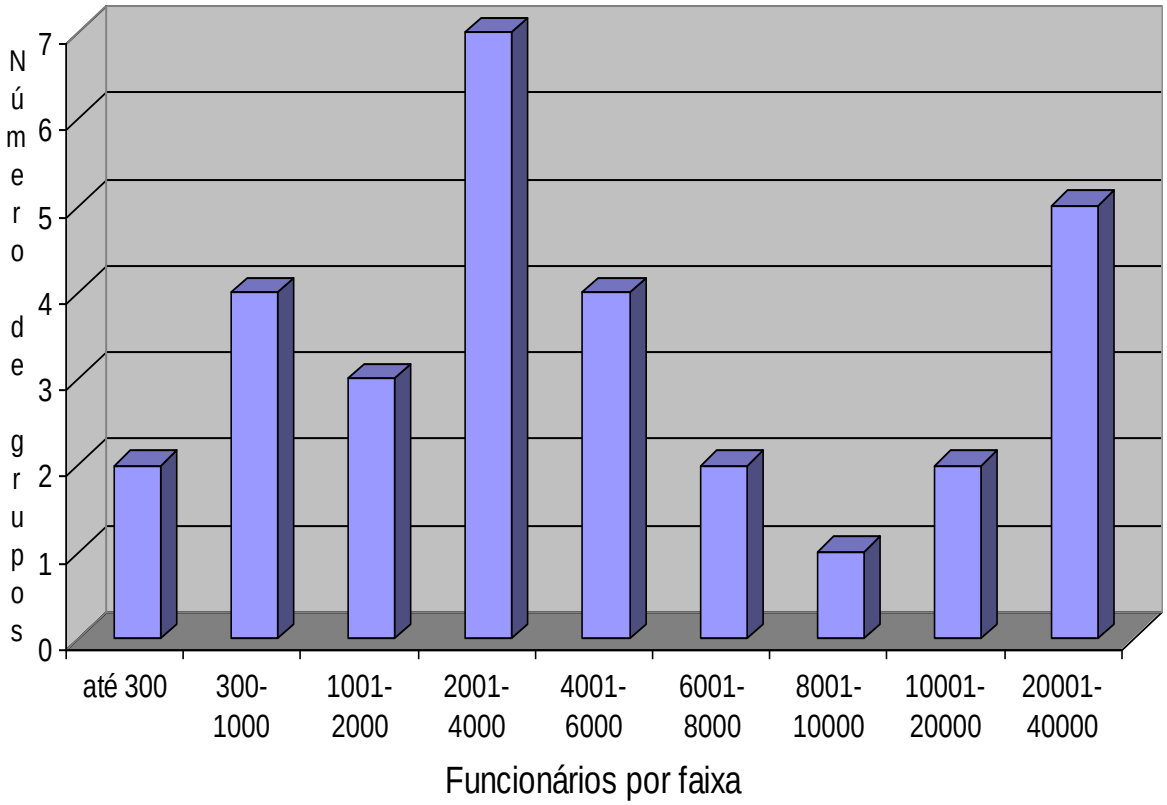
Anexo 3

Tamanho dos Grupos que responderam, por faturamento



Anexo 4

Tamanho dos grupos que responderam, por número de funcionários



Anexo 5

Grupos	No. setores onde participam	Empresa mais antiga do Grupo	Empresa mais nova do Grupo	Anos entre fundação 1a. e ult.	Estrutura
1	1	1972	2000	28	
2	1	1969	1997	28	
3	2	1974	2002	28	
4	12	1939	2002	63	H
5	1	1905	2001	96	
6	3	1994	2003	9	H
7	2	1969	1993	24	
8	2	1938	1976	38	
9	2	1913	1974	61	
10	2	1901	2001	100	
11	2	1943	SI	SI	H
12	1	1978	1998	20	
13	2	1949	2000	51	
14	3	1964	2000	36	
15	4	1925	1982	57	
16	1	1969	1979	10	
17	4	1944	2002	58	H
18	6	1943	1984	41	
19	1	1934	1934	0	H
20	1	1978	1989	11	
21	1	1974	1993	19	
22	5	1945	2001	56	H
23	2	1949	1995	46	H
24	1	1954	1958	4	
25	2	1938	1997	59	
26	1	1930	2000	70	
27	4	1966	2000	34	H
28	4	1957	2000	43	H
29	3	1976	2003	27	H
30	5	1953	2004	51	H
31	2	1991	1999	8	
32	1	SI	SI	SI	
33	1	1961	2001	40	H
				39	12 Holdings

Notas :

A númeração dos grupos é aleatória e visa à não- identificação dos mesmos.

SI = Sem informação.

A data da empresa mais antiga do grupo 31 se refere à privatização.

A data da empresa mais nova do Grupo 25 se refere à aquisição de uma empresa.

4 – CONSELHEIROS

Os membros do Conselho no Brasil são denominados de Conselheiros e nos EUA os membros do *Board* são denominados *directors*. Pelas boas práticas de Governança Corporativa, os Conselheiros são responsáveis, através de seus votos nas reuniões do Conselho, pela estratégia e condução geral das organizações.

Há três classes de Conselheiros:

- Independentes: sem ligação pessoal ou profissional com a empresa e seus dirigentes.
- Externos: conselheiros que não têm vínculo atual com a sociedade, mas não são independentes. Por exemplo: Ex-diretores e ex-funcionários, advogados que prestam serviços à empresa, acionistas ou funcionários do grupo controlador, parentes próximos de diretores etc.;
- Internos: conselheiros que são diretores ou funcionários da empresa.

Como em grande número de empresas, o Conselho é de 3 a 5 membros é rara a "boa prática". A boa prática seria a predominância de Conselheiros independentes, para que ocorresse a supervisão efetiva da diretoria executiva pelo Conselho.

De acordo com o IBGC[6], o Conselheiro independente deve:

- "Não ter qualquer vínculo com a sociedade, exceto eventual participação de capital;
- Não ser acionista controlador, membro do grupo de controle, cônjuge ou parente até segundo grau destes, ou ser vinculado a organizações relacionadas ao acionista controlador;
- Não ter sido empregado ou diretor da sociedade ou de alguma de suas subsidiárias;
- Não estar fornecendo ou comprando, direta ou indiretamente, serviços e/ou produtos à sociedade;
- Não ser funcionário ou diretor de entidade que esteja oferecendo serviços e/ou produtos à sociedade;
- Não ser cônjuge ou parente até segundo grau de algum diretor ou gerente da sociedade; e

[6] Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

- Não receber outra remuneração da sociedade além dos honorários de Conselheiro (dividendos oriundos de eventual participação no capital estão excluídos desta restrição).

O Conselheiro deve buscar a máxima independência possível em relação ao acionista, grupo acionário ou parte interessada que o tenha indicado ou eleito para o cargo, consciente de que, uma vez eleito, sua responsabilidade refere-se ao conjunto de todos os sócios.

Dependendo da situação, poderá caber a distinção entre uma empresa aberta e uma empresa fechada com controle familiar. Para empresas abertas é recomendável que a maioria ou todos os membros do Conselho sejam independentes; no entanto, para empresas fechadas com controle familiar é aceitável que alguns dos membros do Conselho não sejam independentes.

Se um conselheiro identificar pressões ou constrangimentos do acionista controlador para o exercício de suas funções, ele deve assumir uma conduta de independência ao votar ou, se for o caso, renunciar ao cargo.

O Conselheiro independente que esteja há vários anos em uma mesma sociedade deve avaliar se sua independência permanece intacta.

Qualificação do Conselheiro

Segundo o IBGC, o Conselheiro deve ter:

- "Capacidade de ler e entender relatórios gerenciais e financeiros;
- Ausência de conflito de interesses;
- Alinhamento com os valores da sociedade;
- Conhecimento das melhores práticas de governança corporativa;
- Integridade pessoal;
- Disponibilidade de tempo;
- Motivação;
- Capacidade para trabalho em equipe; e
- Visão estratégica".

Acrescentamos que não basta visão estratégica (que o IBGC não define). É preciso que o Conselheiro conheça estratégia (vide BETHLEM, *Estratégia Empresarial*. 5. ed., Atlas, 2004) e o mercado e o produto da firma. Os assuntos que chegam ao Conselho, todos de grande importância para o sucesso da empresa, devem ser esmiuçados pelo Conselheiro e estudados com afinco. As opiniões dos Conselheiros devem refletir este estudo e ser de grande competência.

Isto significa que um conselheiro, mesmo que participe apenas uma vez por mês da reunião do conselho, deve dedicar um elevado número de horas ao estudo dos assuntos dessa reunião.

O Conselheiro deve estar profundamente informado da situação real da empresa (ler todos os relatórios, balancetes, pesquisas de mercado etc., produzidos pela direção executiva etc.) e das circunstâncias e conjunturas de onde a empresa opera. Para isto o Conselheiro tem de cobrar da direção da empresa todas as informações necessárias.

5 – PRESIDENTE DO CONSELHO

De acordo com o código das melhores práticas de governança corporativa do IBGC,* ao Presidente do Conselho cabe:

- A responsabilidade básica de assegurar a eficácia e o bom desempenho do Conselho de Administração e de cada um dos membros.

- Estabelecer objetivos e programas para que o Conselho possa cumprir sua qualidade de representar todos os sócios e acompanhar e elaborar os atos da Diretoria.

- Presidir as reuniões, compatibilizar as atividades do conselho com os interesses da sociedade e de seus sócios, organizar e coordenar a agenda, coordenar e supervisionar as atividades dos demais conselheiros, atribuir responsabilidades e prazos, monitorar o processo de avaliação do conselho e conduzi-lo segundo os preceitos da boa governança corporativa.

- Assegurar-se de que os conselheiros recebam informações completas e tempestivas sobre os bens que serão discutidos em reunião.

O IBGC acrescenta: as atribuições do Presidente do Conselho são diferentes das do executivo principal (CEO). Para que não haja concentração de poder em prejuízo da supervisão adequada da gestão deve ser evitado o acúmulo dessas funções pela mesma pessoa.

O executivo principal pode ser membro do conselho desde que exista a prática de sessões executivas (prática de reunião do Conselho de Administração, na qual o executivo principal ou integrantes da diretoria não participam).

Apesar das recomendações do IBGC e das exigências da Bovespa para as firmas pertencerem a seus níveis 1 e 2, apesar das evidências de que as boas práticas da governança corporativa representam cotações de bolsa maiores para as empresas que as praticam, cerca de 90% das S.A. brasileiras e 70% das *corporations* americanas acumulam as funções de Presidente do Conselho e executivo principal na mesma pessoa. Além disso, há articulistas de responsabilidade que defendem tal prática.

---

* Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

Vamos considerar que quando o mesmo indivíduo ocupar as duas funções, elas continuarão sendo diferentes, o indivíduo é que terá de se desdobrar. Assim, vamos discutir a função do "COB" ou Presidente do conselho e do "CEO" ou Presidente Executivo.

Na opinião de outros, a acumulação representa que o mesmo indivíduo é supervisionado e avaliado por um grupo de pessoas que ele escolhe e preside. Claramente inapropriado.

Por outro lado, é preciso considerar o custo da estrutura com o Conselho de Administração. Empresas de volume de vendas abaixo de 1 bilhão de reais ficam "macrocéfalas[7]" com essa estrutura.

O princípio geral do Controle "o custo do controle não deve ser superior ao valor das economias que provoca" deve ser obedecido.

[7] BETHLEM (2004). Estratégia empresarial, Ed. Atlas, 5ª Ed, p 314.

6 – O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E O CONTROLE

O Conselho de Administração (ou o *Board)* deve controlar todas as atividades da companhia, através de relatórios produzidos pelos órgãos encarregados das ações a serem controladas.

O número de controles é substancial, numa companhia pequena alguns desses controles podem ser exercidos informalmente, mas em companhias maiores devem ser formalizados e documentados, e a documentação sujeita a arquivamento organizado que permita consulta imediata e precisa.

Os controles são:

1) Das políticas – Estabelecimento e cumprimento das políticas. O estabelecimento ou a legitimização de políticas pode ser atribuição exclusiva do Conselho de Administração; neste caso, o executivo chefe deve encaminhar sugestões de políticas para aprovação do C.A. antes de sua adoção.

2) Do cumprimento das estratégias sobre os valores estabelecidos pelo C.A. ou Assembléia Geral, os objetivos, as estratégias e os índices operacionais de empresa.

   a) No controle das estratégias é aconselhável usar-se o modelo Tiles[8]

      I) As estratégias estão atingindo os objetivos?

      II) São compatíveis com as circunstâncias?

      III) São compatíveis com os recursos?

      IV) Têm um bom perfil de risco?

      V) Horizonte de tempo apropriado?

      VI) Estão funcionando? (que é o principal controle)

   b) Da linha de produtos da empresa

      Faixas de mercado.

[8] BETHLEM, A. Estratégia Empresarial 6ª Ed. SP – Atlas 2009

c) Vendas, taxas de comissões, prêmios etc.

d) R.O.I., R.O.A., retorno sobre vendas por produto ou serviço.

e) Custos.

f) Qualidade.

Benchmarking

g) Parâmetros financeiros e contábeis

I) Rentabilidade – lucros a distribuir, dividendos, outras distriguições.

II) Salários e outras remunerações, inclusive participações.

III) Investimentos, imobilizações, desinvestimentos, desmobilizações.

IV) Operações bancárias e mercados de capitais.

V) Cotação em bolsa de títulos de emissão da empresa.

3) Sobre pessoal, salários médios, rotatividade, qualidade, nomeação e despedida de dirigentes. Cursos e treinamentos.

4) Sobre sistemas de processamento.

5) Sobre pesquisa e desenvolvimento.

6) Relações externas e relações públicas, com mercado, com acionistas, com governos, associações técnicas e de classe.

7) Estrutura e organização.

8) Operações internacionais.

7 – O EXECUTIVO CHEFE

Chamado de Presidente, Diretor Geral, Diretor Superintendente e títulos semelhantes no Brasil e de *President* e outros também nos EUA, mais genericamente de *Chief Executive Officer* (CEO) para diferenciá-lo do *Chief Operating Officer* (COO), que é equivalente à Vice-Presidente Executivo ou Diretor Superintendente ou Geral.

Em ambos os países existe nas grandes empresas, no Brasil denominadas S.A. e "grupos" e nos EUA, *corporations*, um órgão acima do Executivo Chefe que representa os acionistas e que nomeia, supervisiona e controla (eventualmente demite), chamado nos EUA de *Board* e no Brasil, Conselho de Administração.

Nos EUA, em algumas empresas o COB é o mesmo indivíduo que ocupa o lugar de CEO, o que no Brasil, segundo pesquisa COPPEAD (2005), acontece com 94% das grandes empresas. São funções diferentes que ficam confundidas em um só indivíduo. Há autores que consideram isto um absurdo, mas há vários outros que defendem a prática.

Em alguns países da União Européia (também chamada comunidade europeia) há dois *boards* (Conselhos): o executivo, para o dia a dia; e o supervisor eleito pelos acionistas, para controle. Nestes países, o CEO (Presidente) preside a executiva e o Chairman (Presidente) preside o supervisor, e são sempre duas pessoas diferentes. O objetivo é evitar conflito de interesses e concentrar muito poder nas mãos de um único indivíduo.

Na França, o CEO é conhecido como PDG (*President Directeur General*). No Reino Unido, em companhias públicas (capital pulverizado) o Chairman tem status superior ao CEO, e na maior parte delas os cargos são separados. Na Espanha, o CEO é em geral "Director general" e na Itália, AD (*Administratore Delegato*).

As firmas menores em geral não têm conselho, apenas uma Diretoria executiva[9], e às vezes um executivo chefe tem títulos diferentes de Presidente (diretor geral, superintendente).

As companhias brasileiras, mesmo os grupos, são muito menores que as grandes companhias americanas constantes das listas de 500 maiores da revista *Fortune* e da revista *Forbes*[10]. Assim, as funções de um executivo chefe no Brasil e de um Presidente do

[9] É preciso notar que a expressão diretor em inglês, "director", significa nos EUA membro do *Board* e não uma função executiva como no Brasil.
[10] BETHLEM, Gerência à Brasileira, Ed Mcgrawhill (1998). p 141.

Conselho no Brasil são de difícil comparação com as de um *President* e *Chairman of the Board* nas empresas das listas da *Fortune* e *Forbes* dos EUA. Vamos nos ater às posições em firmas brasileiras.

As tarefas do executivo chefe

A tarefa do executivo chefe segundo Pearson[11] inclui as seguintes tarefas-chave:

1. Moldar um ambiente de trabalho positivo;
2. Gerar vantagens competitivas na estratégia;
3. Alocar recursos estrategicamente;
4. Elevar constantemente a qualidade dos componentes da administração de topo;
5. Montar uma organização dinâmica;
6. Criar Excelência nas operações e na execução.

Na visão do autor as tarefas seriam:

1. Promover a elaboração, desenvolvimento e aplicação de estratégias adequadas à empresa e ao seu mercado. Isso inclui:

a) Desenvolver uma estratégia e organização compatíveis com as estratégias escolhidas (5 de Pearson);

b) Alocar os recursos estrategicamente (3 de Pearson);

c) Garantir que o nível dos seus comandados esteja de acordo com os objetivos da empresa e com os requisitos pessoais para o *top management*, que vai se encarregar de aplicar as estratégias escolhidas (parte 4 de Pearson);

d) Manter uma posição estratégica de vantagem em relação aos competidores (2 de Pearson);

[11] PEARSON et al. Management policy and practice.Syllabus First Edition.Fall Semester 1991. G.S. of B, Harvard University.

2. Como pré-requisito para a consecução da tarefa para o dirigente máximo deve:

   a) Garantir, pelo exemplo e pela vigilância constante, um ambiente de trabalho que leve os participantes da empresa à participação, ao entusiasmo, à criatividade e à dedicação aos objetivos da empresa dentro da mais absoluta lealdade e respeito aos pares (1 de Pearson);

   b) Promover a educação constante de seus subordinados para promover seu constante aperfeiçoamento (4 de Pearson);

   c) Estabelecer, com a participação de seus subordinados, padrões cada vez mais elevados de qualidade e atuação, sem desrespeitar as limitações pessoais e ambientais (5 de Pearson).

3. Monitorar e controlar o atingimento dos objetivos e dos padrões estabelecidos, demandando melhoras ou revendo - os conforme as circunstâncias.

Conhecimentos necessários

O desempenho eficaz, permanente e oportuno em todas as áreas citadas anteriormente exige do administrador de alto nível uma gama de conhecimentos bastante elevada.

1. Ele precisa conhecer o ambiente da empresa, tanto o nacional como o internacional. Isso inclui:

   a) As políticas social, legal, econômica, fiscal, financeira, bancária, de mercado de capitais que o governo planejou ou está implantando e quais as alterações que deverão produzir nos ambientes citados a curto, médio e longo prazo;

   b) As diversas conjunturas (social, legal, econômica, psicológica, do país e suas tendências), a situação dos mercados nos quais opera, tanto setoriais como regionais;

   c) O comportamento de sua competição.

2. Precisa conhecer "o mundo" interior da empresa:

a) Recursos existentes;

b) Recursos obteníveis, custo desta obtenção, prazo para obtê-los;

c) Vantagens competitivas que a empresa possua;

d) Estrutura, métodos, técnicas de administração utilizados.

e) Clima, atitude, comportamento humano, liderança, motivação, participação, dinâmica dos grupos que constituem a empresa, e isto vai demandar o conhecimento das características psicológicas, antropológicas, etnológicas, históricas, sociológicas etc, dos homens que compõem a empresa e seu mercado e da cultura em que vivem.

3. Ter um conhecimento adequado de administração:

a) Das ferramentas e processos que a empresa usa: *marketing,* finanças, pesquisas e desenvolvimento, contabilidade, economia, pesquisa operacional etc;

b) Das terminologias e do processo de desenvolvimento e implantação de políticas, objetivos e estratégias;

c) De teoria da decisão;

d) Das técnicas de coordenação, desenvolvimento, planejamento e controle de recursos humanos, e de introdução de mudanças;

e) Habilidade de aplicar e implementar, obter aceitação e analisar as estratégias e políticas da empresa);

f) Das técnicas específicas necessárias em momentos específicos.

Se fôssemos utilizar o modelo clássico do maestro teríamos que ampliar bastante as funções usuais deste. Ele deveria conhecer:

a) O timbre e a afinação de cada um de seus instrumentos;

b) As características acústicas do teatro e do repertório;

c) As características do público ouvinte (que podem determinar a escolha do repertório e a forma de executá-lo);

d) A capacidade, dedicação e habilidade de cada músico que vai determinar o que poderá exigir de cada um;

e) A razão das diferenças entre os músicos, que poderá ser falta de treinamento, falta de motivação ou má qualidade dos instrumentos, problemas emocionais, etc.

Isso tudo torna esse maestro ou extremamente raro, ou inexistente.

Além disso, na empresa não se age por música, pela simples razão de que ela ainda não foi escrita.

Na empresa, uma única pessoa não tem como exercer todas as funções necessárias de forma adequada. Daí a tendência internacional de desaparecimento do executivo de alto nível todo-poderoso e de se entregar as administrações de topo, mais e mais, não a um, mas a um grupo de executivos trabalhando em conjunto e dispondo de um corpo de assessores dedicados unicamente a coletar, interpretar e fornecer informações à administração de topo. Isso não significa que desaparecerá o homem excepcional, apenas que o número deles tende a diminuir.

As características dos indivíduos que chegam ao topo da empresa tornam difícil a organização de grupos coesos, o que faz com que esses grupos sejam, em geral, pequenos e com características peculiares, variando de empresa para empresa.

O estudo desses grupos (sua estrutura, processo decisório, eficácia etc.) deveria ser uma das principais áreas de pesquisa de nossas escolas de administração.

Nas empresas pequenas, o volume de negócios provavelmente não comportará o custo de um "grupo de topo", mas nem por isso as tarefas desses executivos poderão ser atendidas por um único e privilegiado cérebro. Talvez nisso resida uma fraqueza das empresas pequenas que precisa ser resolvida pela importância enorme que elas têm para qualquer nação em desenvolvimento. Se a solução é a utilização de consultores externos é tema para outra pesquisa, também a merecer prioridade de nossas escolas de administração.

O Executivo Chefe Japonês

No fim dos anos 70 e nos anos 80, o mundo empresarial admirava sobretudo as empresas japonesas, que assumiam a liderança em vários negócios.

Essa admiração levou ao sucesso editorial o livro *A book of five rings* (Um livro de cinco anéis), de Miyamoto Musashi (Overlook Press), que era lido pelos executivos japoneses exímios em artes marciais.

Musashi viveu de 1584 a 1645 e, segundo a história, matou 60 pessoas em duelo entre os 13 e os 30 anos de idade. Aí, retirou-se a uma vida de filosofia, caligrafia e espiritualidade baseada nas artes marciais[12].

Segundo o executivo de publicidade George Lois em uma coluna do *Adweek*, em 1981: "O empresário japonês não é criado no equivalente asiático da Harvard Business School. Em vez disto, ele estuda, vive e trabalha de acordo com um tomo quase mítico, escrito em 1645 pelo grande samurai Myamoto Musashi, o clássico *A book of five rings*.

A filosofia de MM é: "arrisque tudo, perca tudo, mutile o inimigo para que ele não recupere sua posição." Embora não adequada a quem opera como agente e obedece à teoria da agência, aparentemente o livro de Musahi influenciou muitos executivos japoneses, americanos e mesmo de outras regiões do Globo. O seguidor do livro é um executivo implacável que se vê como o único sobrevivente na luta pelo poder. (É desqualificado pela lista da *Exame*, que apresentamos.)

7.1 O trabalho do presidente

Mintzberg ressaltou que, no mundo real, os *managers* não cumprem apenas as funções que Fayol lhes atribuiu, nem se comportam de acordo com o que Mintzberg chama de mitos.

O que ele afirma é que o *manager*, contrariamente ao mito de ser um planejador refletivo e sistemático, trabalha num ritmo frenético em atividades breves, variadas e descontínuas, dedicam - se principalmente à ação e não gostam de atividades reflectivas.

Metade das atividades iniciadas por cinco executivos, que ele observou, demoraram menos de nove minutos e só 10% das atividades excediam uma hora. Eles parecem pular de um assunto para outro, de acordo com as necessidades do momento.

[12] *Time Magazine*, October 19, p. 66.

Na observação de vários executivos brasileiros, sem a sistematização que eu gostaria, observei comportamentos não captados por Mintzberg. Isto pode se dever a várias diferenças entre as empresas brasileiras onde atuei e as firmas observadas por Mintzberg. Como ele não dá informações sobre as características das empresas onde atuaram os executivos que observou, posso apenas conjecturar que as estruturas de comando das empresas observadas por Mintzberg (canadenses, mas podem ter sido americanas) sejam diferentes das brasileiras.

Por exemplo: na época das minhas observações, os Conselhos de Administração agiam pouco e os presidentes, ou eram também presidentes do Conselho, ou não tinham de fato subordinação a ele. Poderiam também ter ocorrido diferenças, devidas a diferenças culturais. O fato é que entre as dezenas de presidentes que observei, alguns por um ou dois dias, outros por semanas e até meses, alguns padrões de comportamento não combinam com as observações de Mintzberg.

1 – Atividades reflectivas. Vários presidentes que observei, dedicavam horas, e às vezes dias inteiros, a pensar no futuro das suas empresas ou em problemas específicos como escolha de um gerente, diretor ou conselheiro, alterações na estrutura da empresa, mudanças de sistemas, alterações no produto, remuneração de diretores, etc.

Exemplificando:

1 - Um dos presidentes "ficava doente" e desaparecia por um, dois e até 3 dias, durante os quais era praticamente incomunicável para pensar num problema ou problemas que os demais diretores não sabiam com certeza quais eram.

2- Um presidente viajou para o exterior trancou - se sozinho num hotel por quatro ou cinco dias e saiu com uma nova estrutura para o grupo e uma nova distribuição de tarefas entre os diretores.

3 - Um presidente viajou para sua cidade natal, onde ficou uma semana e voltou com uma decisão sobre sua sucessão.

4 - Um presidente decidiu fazer um curso em Harvard, no qual durante três anos o aluno passa quatro semanas por ano em Harvard, totalmente desligado do mundo exterior.

5 – Um presidente resolveu participar de outro curso de Harvard com duração de 13 semanas e passou essas 13 semanas ligando para o Rio duas, a três vezes por semana e participando do processo decisório. As decisões ficavam em "estado de suspensão" até que se consultasse o presidente.

Mais uma vez, na minha carreira de acadêmico, me defronto com fatos que tornam as tentativas de taxonomia pouco adequadas. Fica claro, na minha experiência, que algumas firmas funcionavam na ausência do presidente, e que alguns presidentes se dedicavam por

horas ou dias com afinco a atividades de reflexão e planejavam reflectiva e sistematicamente, contrariamente à afirmação de Mintzberg. Contrariamente também ao folclore, presidentes realizavam várias tarefas regularmente, entre as quais presidir cerimônias, rituais e negociações e faziam eventualmente gerenciamento da informação.

O estudo do trabalho dos presidentes de companhias menores constatou que eles se dedicam a tarefas rotineiras porque suas empresas não podiam arcar com as despesas com um *staff* numeroso e tinham um comando "tão justo", que a falta de um membro acarretava a sua substituição pelo presidente.

O presidente também recebe visitantes e atende clientes "importantes" e às vezes não tão importantes, mas que a firma por alguma razão quer manter como clientes.

Os *managers*, não apenas os presidentes, também obtêm informações sigilosas que são acessíveis a eles por seu status e contatos pessoais que passam ou não aos seus subordinados.

Nesta parte da minha experiência com as empresas menores, a atuação habitual dos *managers* confirma o que Mintzberg afirma, talvez por serem as firmas brasileiras menores que as *corporations* e por ser a cultura brasileira muito relacional.

O dirigente precisa de informação agregada, que é fornecida por um sistema de informação formal. Mintzberg afirma que o *manager* prefere predominantemente o meio verbal, chamadas telefônicas e reuniões e apresenta numerosas confirmações experimentais.

A minha experiência confirma o que Mintzberg afirma. Como fato interessante, pedi a um dos presidentes que, em dois dias escolhidos aleatoriamente, se fizesse observações também aleatórias de suas tarefas e pedi à secretária que produzisse um formulário com as principais tarefas onde ela faria marcas (*work sampling*) em determinados momentos dos dias.

O presidente achou, quando eu lhe mostrei o resultado, que eu tinha erradamente computado um tempo exagerado para conversas telefônicas. O resultado do processamento das tabelas da secretária indicava o dobro de tempo que ele achava que estava ao telefone, mas, na opinião da secretária os dias observados "não tinham tido muitos telefonemas, normalmente ele fala mais." De interessante a percepção do presidente com grande probabilidade minorizava as ligações telefônicas. Por ele se achar conciso e objetivo? Como todo executivo se acha?

Management é, ou pelo menos está rapidamente se tornando uma ciência e uma profissão.

Mintzberg diz que, de fato, os programas dos *managers* para programar tempo, processar informação, tomar decisões, etc. – estão guardados profundamente dentro dos seus cérebros.

Assim, para descrever esses programas, nós nos socorremos de palavras como julgamento e intuição, poucas vezes parando para pensar que elas são somente rótulos para nossa ignorância.

Subscrevo integralmente.

7.2 Os papéis do presidente

Mintzberg usou suas observações para criar uma descrição básica do trabalho do *manager*, baseado em diversos "papéis" que, segundo ele, o *manager* representa.

Ele nomeia 10 papéis subdivididos em três categorias:

Papéis interpessoais	Figura de Proa Líder Ligação
Papéis informacionais	Monitor Disseminador Porta Voz
Papéis decisórios	Entrepreneur[13] Manipulador de perturbações Alocador de recursos Negociador

[13] Palavra francesa que em francês significa empreendedor, mas para os americanos significa empreendedor inovador

1- Figura de proa - O presidente (a) como chefe da organização representa-a junto aos diversos públicos com os quais a organização interage exercendo um papel cerimonial. Saúda pessoas importantes em visita a sua cidade, comparece a cerimônias de inauguração, entrega de prêmios e mesmo funerais.
   Participa de almoços com "stakeholders" da organização, com funcionários em datas festivas, etc.
   No estudo de Mintzberg os CEOs gastaram 12% do seu tempo de contato com tarefas cerimoniais, 17 % da sua correspondência recebida tratava de agradecimento e pedidos relacionados à sua posição.
   Esses deveres não envolvem decisões cruciais, mas são importantes para o funcionamento da organização e não podem ser ignorados (Mintzberg).
   Os demais diretores e gerentes exercem papéis semelhantes em suas áreas de atuação.

2- Líder - Todos os dirigentes devem ser líderes das equipes que comandam e o CEO é o líder de todos e deve ser o responsável pelo nível de atuação do pessoal da organização.

3- Ligação (relacionamento) - No estudo de Mintzberg os administradores (managers) gastavam 45 % do seu tempo com pessoas de fora de suas unidades de trabalho, 45 % com seus subordinados e 10 % com seus superiores.

Os CEOs mantinham contato com uma "incrível variedade" de pessoas: clientes, subordinados, fornecedores, dirigentes de organizações semelhantes a sua, associações de classe e técnicas, conselheiros do C.A de sua organização e de outras, funcionários do governo de vários níveis (federal, estadual, municipal) e pessoas sem ligações com qualquer organização formal.

Veja o quadro abaixo (em porcentagens):

	Membros do C.A	Pares	Clientes Fornecedores	Independentes e outros	Subordinados
Tempo de contato	7	16	20	8	48
Correspondência	1	25	13	22	39

O principal objetivo da função de ligação é a obtenção de informação e criar uma rede informal de informação do CEO. O processamento de informações é uma parte importante do trabalho de manager.

No trabalho de Mintzberg 40 % do tempo de contato do CEO eram gastos exclusivamente na transmissão de informação, 70 % da sua correspondência recebida era puramente informacional (não pedido para agir), Os papéis seguintes descrevem esses aspectos informacionais do trabalho do manager:

4- Monitor (coletador, registrador) - O manager perscruta o ambiente constantemente para obter informações, a maior parte das quais vem em forma oral, em decorrência dos seus contatos o manager tem uma posição vantajosa para colher informações.

5- Disseminador - O manager passa informação que colheu no ambiente para seus subordinados ou transmite informação de um subordinado para outro, A transmissão pode ser para superiores hierárquicos, no caso do CEO, o conselho de administração pode também trocar informações com outros CEOs.

6- Porta-voz - Comunica informações para pessoas fora de suas unidades de trabalho o CEO para organizações externas defendendo causas do interesse da empresa. Pode, por exemplo, dispender bastante tempo informando membros do conselho e acionistas sobre administração financeira, grupos influentes sobre como a empresa atende a responsabilidades ecológicas e sociais, etc.

Os papéis mais importantes do executivo são os decisórios.

7- Entrepreneur - Neste papel o executivo procura melhorar sua unidade. Quando no papel de monitor colhe informações sobre oportunidades ou ameaças no meio ambiente, ele sugere o ajuste de sua unidade à uma estratégia adequada, para obter sucesso. No caso dos CEOs, eles podem ter o poder para aprovar ou de fazer isto para a empresa como um todo, ou devem sugerir ao conselho de administração a estratégia a seguir.

Alguns CEOs no estudo de Mintzberg supervisionavam e tomavam decisões (sobre até cinqüenta projetos ao mesmo tempo) referentes a inúmeros tipos de decisão. Novos produtos, novos processos, campanhas publicitárias e de relações públicas, melhoria da posição de caixa, reorganização de um departamento fraco, problema de "morale" no ambiente de uma divisão internacional, integração de sistemas de

computação, fusões e aquisições em vários estágios de desenvolvimento, etc. Todas essas decisões podem ocorrer simultaneamente, por isso são tomadas aos pedaços, desmembradas de acordo com a disponiblidade de tempo e atenção do CEO.

8- Manipulador de perturbações - O manager tem que despender uma boa parte de seu tempo reagindo a perturbações com alta pressão. Nenhuma organização é tão organizada que não tenha perturbações não planejadas e, muitas vezes, ignoram acontecimentos inesperados até que eles se transformem em crises.
Peter Drucker disse que o executivo é comparado ao condutor de orquestras, mas o maestro é só intérprete da partitura, o manager é intérprete e compositor.
Há perturbações que fogem ao controle da organização como greves, a inadimplência de um cliente, o atraso de um fornecedor, a doença de um homem-chave.
Todo ato tem conseqüências esperadas, mas muitas vezes ocorrem conseqüências não esperadas.
O executivo tem que ser capaz de lidar com as não esperadas e as não controladas.

9- Alocador de recursos - O manager tem a responsabilidade de decidir quem receberá o que na unidade que comanda: talvez o mais importante recurso seja o seu próprio tempo e atenção. As decisões sobre recursos disponíveis e a obter são centralizadas no chefe de unidade, a critério da direção da organização.

10- Negociador - Segundo Sayler (apud Mintzberg), negociações são "um modo de vida" para o executivo sofisticado.
Os managers despendem um tempo considerável em negociações. O CEO negocia contratos importantes, o COB a entrada de membros para o conselho, e sua saída, o executivo chefe de compras contratos de fornecimentos, etc.
Para negociar o executivo tem que estar investido pela organização do poder para isso, e dispor das informações necessárias.

Mintzberg diz que os 10 papéis não são facilmente separáveis, esses formam um "gestalt"[14], um todo integrado, nenhum papel pode ser retirado do esquema e o trabalho ficar intacto.

[14] Termo usado em Psicologia. Significa uma totalidade indivisível.

Os managers dedicam seu tempo e atenção para os 10 papéis de formas variadas, cada manager tem o seu padrão que varia com o tempo, mas os papéis permanecem inseparáveis.

Ele apresenta um interessante gráfico dos contatos pessoais do executivo chefe, diretores e por correio, baseado em suas observações feitas antes do advento do computador, da internet e do celular, que por isso deve ter pouca relevância hoje em dia.

O processo de observar o presidente é muito difícil, mesmo quando feito com a colaboração da secretária, principalmente se ele for do estilo de *managing by moving around.*

Besanko et ali[15] apresentam no seu livro os papéis do gerente-geral, que é o CEO.

- Empresário empreendedor
- Organizador implementador
- Contratante
- Detentor de poder
- Facilitador
- Concorrente
- Adaptador
- Agente

Descrição:

Empresário empreendedor

Cria e muda a posição fundamental da empresa em seus mercados.

Quando o produto obsolesce ou o comportamento do consumidor se altera, a direção suprema da empresa tem que executar outros caminhos para criar valor, se não encontra a firma pode desaparecer. Os Estados Unidos tiveram 120 empresas produzindo automóveis, hoje têm 3, duas em situação difícil.

[15] Besanko, D et ali (A economia da Estratégia (tradução 3ª Ed. Porto Alegre Bookman 2006)

Organizador (implementador)

A direção suprema organiza a empresa para implementar as suas estratégias (se a estrutura segue a estratégia[16]. A estrutura vai permitir a coordenação dos fluxos de informação e recursos. Estabelece também quem tem poder para tomar quais decisões na condução dos negócios da empresa. Implementações feita em geral bloqueiam outras alternativas, assim as decisões de implementar são cruciais.

Contratante

Responsável pelas relações contratuais com fornecedores, funcionários, clientes e demais *stakeholders.*

Detentor de poder

O poder de resolver impasses ou conflitos pode ser indispensável à implementação. A distribuição do poder entre o presidente CEO e o C.A. (*Board)* precisa ser bem definida. Os conflitos nesse nível de autoridade são paralisantes.

Facilitador

Muitas vezes a cooperação só é cnseguida por liderança, em geral pelo exemplo, ou por incentivos. A decisão suprema tem que decidir frequentemente que forma escolher para conseguir a colaboração de setores da empresa na implementação de suas decisões. A facilitação pode ser exercida também na relação com outras empresas, com as quais se esteja buscando colaboração ou aliança paa atingir determinado objetivo.

Concorrente

A direção suprema de uma firma, que concorre em um mercado, deve considerar as ações de concorrentes cujo objtivo é obter vantagens competitvas. Deve poder interpretar essas ações e prever a sua continuidade e efeitos, para tomar decisões que mantenham ou conquistem vantagens competitivas. Em alguns casos interessa comunicar-se com a concorrência, evitando sempre qualquer possibilidade de infringir as leis sobre concorrência.

---

[16] CHANDLER, *Strategy & Structure*

Adaptador

As condições de mercado, o comportamento dos consumidores e as características da concorrência podem alterar-se de forma significativa ou mesmo drástica, e a firma terá que se adaptar às novas condições para sobreviver. O presidente terá que fazer mudanças acontecerem, às vezes radicais, e conseguir a colaboração dos demais membros da direção suprema, subordinados, *stakeholders,* em geral. Alguns serão atingidos de uma forma favorável, mas muitos serão marginalizados e mesmo despedidos.

Agente

O presidente representa todos os seus papéis por conta de terceiros e é responsável perante o C.A. e os acionistas. A tentação de agir independentemente de acordo como que julga ser adequado, sem consultar o Conselho e os acionistas, é muito grande e provoca o que se denomina de conflito de agência.

As recentes falências de Enron e World.com, causando prejuízos respectivamente calculados em 80 e 100 bilhões de dólares, foram decorrentes de dirigentes atuando sem atentar para sua condição de agentes.

Na experiência do autor, encontraram-se todos esses papéis, muitas vezes delegados a outro membro da diretoria, mas mesmo assim o presidente tem que se manter informado de todos eles.

7.3 Os tipos de executivos chefes

Zakon, executivo chefe do BCG[17] na década de 1980, definiu dois tipos de executivos chefes: o *Administrator* e o *Criator*, e atribui a diferentes décadas da historia de negócios americanos a predominância de cada um dos tipos. Fugindo de uma análise crítica, pode-se considerar que o executivo com características de *criator*, mais identificado com a inovação, floresce mais num ambiente turbulento e que o *administrator*, mais ligado a organização e métodos, atua melhor em períodos de estabilidade e retração dos mercados.

[17] ZAKON A.J., *Strategy and Style*, B.C.G., Publicações Internas S.D.

Como sempre não há tipos puros, mas há diferenças de atuação entre os dois tipos extremos e provavelmente um "contínuo" de comportamentos diferentes, como há um "contínuo" entre os comportamentos de expansão e retração de mercados.

Pode-se, contudo, concluir que deve existir compatibilidade entre os "contínuos" do tipo de executivos de Zakon com os pontos do "contínuo" dos mercados. Mais uma consideração a fazer na adequação do executivo chefe.

Vamos examinar várias abordagens sobre os estilos e tipos de atuação dos executivos chefes.

As cinco Mentes do *Manager*

Em função das habituais críticas à educação dos *managers*, Mintzberg[18] tornou-se participante de um curso de administração onde, segundo ele, se procura integrar "os cinco estados da mente[19]" dos *managers* e fugir da "clássica visão de túnel" que os *managers* de finanças, controle, marketing etc., têm.

As cinco mentes são:

- Reflectiva – com a qual o *manager* "manajeia" a si mesmo.
- Dialética – com a qual o *manager* administra a organização.
- Contextual – com a qual reage ao mundo exterior.
- Relacional – o estado da mente colaborativo.
- Mutável – com a qual administra as mudanças.

Como em todas as formulações desta natureza, os tipos não ocorrem isoladamente, não há tipos puros. É a constante procura da solução pela taxonomia (a ciência das classificações) baseada na crença de que classificações simplificam os problemas e os trazem para o limitado poder de nossas mentes (provavelmente herança de Descartes). Contudo, é apenas crença, não parece contribuir para a solução, se houver.

[18] MINTZBERG (et al), *Safári de estratégia*, Porto Alegre, Bookman, 2000.
[19] MINTZBERG Gosling, *The Five Minds of a Manager*, H.B.R., november 2003, p. 54.

Estilo de Abordagem de Administração (*Management*)

Pesquisa outra vez nos EUA conclui que há cinco "estilos" ou "abordagens" do management em função das prioridades dadas pelo administrador.

Título	Porcentagem da amostra
1. Estratégico	±20
2. Recursos Humanos	< 20
3. Expertise	< 15
4. Quadrado	30
5. Mudança	15

Concluíram que o estilo independe das personalidades dos CEOs, eles se adequam às necessidades da empresa. Contudo, essas necessidades são percebidas pelo CEO e isto sofre a influência de sua personalidade e de sua cultura, que parcialmente moldam sua personalidade.

Estilos de Liderança

Vão do abdicrata, que deixa sua decisão com os liderados e a referenda quando formada, ao autocrata, que toma a decisão sozinho e a impõe aos seus liderados sem avisá-los. Entre os dois existe um "continuum" em que a atuação do líder em relação à da equipe é a zona axuriada na figura n. Sendo um "continuum", o nº de posições é infinito.

Tipos de personalidade

Há outra classificação conforme o tipo de personalidades[20], baseada nas reações do executivo, divididas em função de dois grupos. Primeiro, a expressão de afeto, simpatia e consideração pelos outros; segundo, a expressão da agressividade, nível de atividade e luta contra obstáculos. Estes se combinam em diversas configurações em três tipos de personalidade:

- Batalhador "durão"
- Auxiliador amistoso
- Crítico lógico

As características quanto à emoção, metas, padrões de julgamento influência e utilidade na organização podem ser comparadas. Os três tipos podem trabalhar em equipe de forma satisfatória, dependendo de como uns vêem os outros, se com lentes rosas (favoráveis) ou com lentes cinzas (desfavoráveis).

Esta classificação, como quase todas as demais, objetiva simplificar uma realidade complexa para facilitar o manuseio de informações pelos nossos cérebros insatisfatórios, mas pode se somar as outras que procuram qualificar os executivos, aumentando o número de tipos pela multiplicação por 3.

Estilos Cognitivos

Gallen[21] (ref.) estabeleceu o que chamou de estilos cognitivos do *manager* e procurou ligá-los às decisões estratégicas. Sua formulação de estilos cognitivos é de quatro tipos?

- Sensor pensador (ST)
- Sensor emotivo (SF)
- Intuitivo emotivo (NF)
- Intuitivo pensador (NT)

[20] WALLEN, Richard W. (1963). *Apud* Wetzel, U. *Estilos pessoais de atuação*. Publicação Interna COPPEAD.
[21] GALLEN, Trina, *Management Decision* 35/7 (1997), 541–551.

Ele baseou-se nos 16 tipos MBTI (Myers, Bregg type indicator), que por sua vez se apóiam na crença de que muito do que parece aleatório no comportamento das pessoas é na verdade bem ordenado e coerente. As pessoas preferem perceber os fatores ou por sentir (Sensig S.) ou por intuir (intuition N) e usam pensar (thinking T) ou sentir emocionalmente (feeling F) para propósitos de julgamento. O tipo "thinking" usa tomada de decisão lógica, o tipo "feeling" apóia-se na compreensão dos valores e é mais subjetivo. Myers e Bregg, baseados nisso, estabeleceram 16 tipos de comportamentos de executivos.

Quanto às decisões estratégicas, segundo Miles & Snow[22], há quatro tipos de estratégias genéricas:

- Defensiva
- Prospectiva (*Prospector*) [23]
- Analítica
- E uma "Residual" reativa.

Gallen estabelece correlações entre os tipos de executivo e as estratégias genéricas visando à adequação de executivos a estratégias ou vice-versa.

Declara que as diferenças em decisões estratégicas não se devem a informações diferentes, mas a diferentes interpretações que os *managers* fazem em função de seu estilo cognitivo. É importante ser capaz de identificar os padrões básicos de seus comportamentos. Assim, os *managers* podem aprender a ver seus próprios viezes na tomada de decisão e alargar sua forma de pensar.

Se um novo *manager* tem um estilo cognitivo ainda não existente no time dos *managers* de topo ao qual vai pertencer, podem surgir problemas.

Concluímos que é importante para o recrutamento, seleção e sucessão de *managers* que se conheça o seu estilo cognitivo. A autora reduziu os 16 tipos de MBTI para quatro, o que pode significar uma facilitação do processo, mas é mais uma classificação para entrar nas especificações que faremos quanto à admissão e sucessão de *managers*.

---

[22] MILES, Raymond E. and SNOW, Charles C. (1978), *Organizational Strategy, structure and Process.* Mc Graw – Hill Book - Company, EUA.
[23] Nota: difícil de traduzir. Alguém que está sempre fazendo prospecção. Não há substantivo em português.

Conclusão

Se nós combinarmos: ter ou não ter "hubris" (2), ter um dos cinco *frames of mind* (5), ser *selfmade* ou não (2), o estilo cognitivo (5), o estilo de abordagem de *management* (5) e os estilos pessoais de atuação (3) teremos 1.500 tipos de presidente. Se incluirmos o "estilo de liderança", que, como vimos, é um *continuum*, e as características de personalidade[24] chegaremos à conclusão que cada presidente é provavelmente uma entidade única de sua espécie, que certamente também será a única.

Nestas circunstâncias, as classificações não são úteis, a probabilidade de acerto ou erro é indeterminada, e, para terror dos matemáticos e como o nome diz, não pode ser determinada matematicamente.

Havendo um contínuo, o recurso matemático é a integral, da área, limitada pelas ordenadas, no caso da liderança abdicrata ou autocrata, porém o número de configurações é infinito.

O comentário acima parece uma recomendação para não agir e escolher o presidente aleatoriamente. Quando se examina uma empresa familiar, pode-se concluir que as escolhas são predominantemente aleatórias. O presidente foi escolhido ou porque nasceu na família certa ou nasceu antes dos demais candidatos também da família certa, ou porque é o que "se dá melhor" com o atual presidente, ou, se o atual presidente não existe por ter desaparecido repentina e aleatoriamente, porque era o que tinha maior probabilidade de manter a paz na família.

Em muitos casos (não há pesquisa conhecida) esta escolha aleatória "dá certo"; em outros, não. Não há mais certeza de acerto em empresas não familiares.

Não há evidências de escolhas certas e erradas, mas apresentamos adiante uma lista de CEOs que não deram certo, provavelmente por escolhas erradas.

7.4 A origem dos executivos

As pesquisas sobre as características do executivo chefe são predominantemente estrangeiras, as poucas pesquisas brasileiras são localizadas, como a de Bresser Pereira

[24] A personalidade é uma integral das configurações possíveis no comportamento de uma pessoa. Suas configurações possíveis têm um número bastante grande.

em São Paulo[25] e as de Nilda Maria C.P.G. Leone no Rio de Janeiro e João Pessoa[26], todas com amostras de tamanho de dezenas. O artigo da *Exame* sobre os primeiros fundadores de empresas brasileiras tem apenas 32 líderes. Todas, portanto, amostras muito pequenas.

Vamos então examinar o que vários autores tiveram a dizer sobre os líderes de empresas em outros países e ver se podemos extrair algo de útil[27].

1 – Pitimrin Sorokin, sociólogo. Estudou em 1925 uma amostra em torno de 669 milionários, selecionados da *Enciclopédia americana*, e da *Appleton´s Cyclopedia of América* e do *Who´s who in America* e listas do imposto de renda dos anos 1861 a 1924.

Concluiu que a mobilidade social era uma característica da sociedade ocidental, mas uma grande e crescente porcentagem dos milionários nasceu de pais negociantes, fabricantes, banqueiros, financistas e homens de negócios. Os ricos estavam se tornando um grupo mais fechado e "encastelado".

2 – Taussing, F. W e Joslyn, C.S. (1932), economistas. Uma amostra de 7.371 selecionados no *Poor´s register of directors*, de 1928, aos quais enviaram questionários. Concluíram que as diferenças de classe se deviam mais às diferenças de qualidades inatas do que às diferenças de oportunidades.

3 – C. Wright Hills (1945), sociólogo. Amostra de 1.464 homens de negócio relacionados no *Dictionary of American Biography* (DAB) e outras fontes de referência. Estudou o período de 1600 a 1908, pretendendo correlacionar sucesso nos negócios com região, educação, classe social dos pais e participação na política. Concluiu que a melhor data para um jovem pobre ter sucesso foi em 1835, e que o típico membro da elite empresarial americana (EVA) era por nascença de classe alta, vinha do nordeste dos EUA e tinha ocupado cargo político.

4 – Miller, W; Gregory, F; Neu, J. (1949), historiadores. Amostras – 190, Miller; 303, Gregory & Neu, presidentes e chairmen de manufaturas, ferrovias, serviços públicos e firmas financeiras (Miller), têxteis, aço, ferrovias (G&N) – tiradas do DAB e outras obras de referência. Consideram que foi dada importância desmedida às características

[25] PEREIRA, Luiz Carlos Bresser, Empresários e administradores no Brasil, Ed. Brasiliense, 1974.
[26]LEONE, Nilda Maria Guerra, Pequenas e médias empresas industriais: características sócio - econômicas, valores e atitudes do dirigente no Estado da Paraíba, série monografias, SENAI-DN,DEPEA.
[27] Statistical Portraits of American Business Elites. A Review Essay, Friedman, W.A., Tedlow, R.S. *Business History*, vol. 45, nº 4 (Oct. 2003), p. 89.

pessoais dos líderes no seu sucesso, e concluíram que a história do rapaz pobre que se tornara líder não era nada típica e fora criada por historiadores e não pela história.

5 – Newcomer, M. (1995), economista. Estudou 428 *corporations* para 1950 e em outros anos o número variou. Informação de livros de referência e da New York Public Library sobre executivos de transportes, serviços públicos e indústrias.

Encontrou uma crescente profissionalização entre os líderes de negócios após uma transição dos fundadores para especuladores que por sua vez foram sucedidos por profissionais de carreira.

6 – Maynar Ghent, J; Jaher F.C. (1976), historiadores. Amostra de 1.186 proprietários, sócios e executivos sênior nas maiores firmas, escolhidos pelo tamanho da fortuna, cargo na empresa, participação em *Boards*, posições em associações de classe e posição relativa da firma localmente. Períodos de 1830-1930. Compararam os escalões mais altos comerciais e de fortuna de Chicago (Midwest) com outras regiões afluentes (East) e acharam uma porcentagem de *self made men* maior em Chicago que nas outras regiões, mas, contudo, ao Chicago envelhecer, a idade das fortunas do Midwest se distribuiu mais como a das "*easterners*".

7 – Inghan, JN (1978), historiador. Amostra de 696 fabricantes de ferro e aço de Pittsburgh, Philadelphia, Cleveland, Wheeling (W.V) e Youngstown (Ohio).

Encontrou uma elite altamente estável que se mantinha por relações pessoais entre pares e uma forte rede de relacionamentos sociais nas cidades grandes. Nas cidades menores e mais recentemente criadas, a maioria dos industriais não vinha dos níveis mais elevados da sociedade.

8 – Fligstein, N. (1990) sociólogo. Amostra de 1.000 indústrias com o correr do tempo. A maior parte de seus quadros e tabelas tem amostra de 100.

Presidentes de empresas de fabricação e mineração e alguns executivos de varejo e entretenimento. Informações de trabalhos de referência da *Fortune*. Estudou a influência do foco ocupacional dos executivos sobre a sua atuação no management e como eles adotavam diferentes métodos de "controle", que mudavam de direto para sobre a fabricação, sobre vendas, sobre marketing e finalmente sobre finanças.

Podemos inferir, sem muita qualidade, que as sociedades, ao evoluir, criam "defesas" para os grupos que detêm o poder. O que os estudos sobre poder indicam é que o poder procura se perpetuar e que não se entrega poder com facilidade.

Quanto ao executivo chefe, podemos concluir apenas que ele pode vir da estrutura do poder ou de fora dela, pode ser "bem nascido" ou não, fica difícil concluir que haja contínuo entre desvalido e bem aquinhoado. Na história americana os bem aquinhoados ao que parece levam vantagem.

No Brasil não contamos com pesquisa sobre a origem dos executivos e empresários. Como 90% dos grandes grupos são de propriedade familiar, é provável que os dirigentes sejam descendentes dos fundadores. Nos últimos anos surgiu uma tendência à profissionalização dos executivos. Uma pesquisa seria útil.

8 – O PRESIDENTE E AS EMPRESAS

As habilidades (*skills*) do executivo chefe são objeto de muitas controvérsias, as quais no estado atual do conhecimento não podem ser decididas.

A primeira é que as habilidades de um determinado executivo chefe (CEO) são adequadas apenas em um número restrito de empresas. Em outras palavras "vai dar certo" em algumas empresas e vai falhar em outras.

As habilidades e características de qualquer executivo estão sujeitas ao seu ajustamento aos demais membros da estrutura do poder, a sua afinidade com o *board* ou com o C.A. e, sobretudo, com o presidente do *board* (C.O.B.), ou do Conselho, com a cultura da companhia, com os principais clientes, com os presidentes de aliadas ou subsidiárias se existirem, etc. Ele representa muitos papéis[28] e tem que ser pelo menos aceitável em cada um deles.

Alguns acreditam que não há pessoa para todos os gostos daí a restrição. Outros acreditam no líder carismático universal, que é capaz de liderar qualquer organização.

Não vejo forma de pesquisar e resolver a pendência.

A outra controvérsia é o "homem para todas as estações", bom para o inverno e o verão, para período de crescimento e mercado em expansão, bom para as crises e retração do mercado, bom para firmas jovens ainda com sistemas mal consolidados, bom para as empresas maduras, bom para períodos de estabilidade, bom para a reorganização. Para alguns ele existe, apesar da baixa probabilidade de isto ser possível como acreditam outros.

Algumas empresas trocam de C.E.O. a cada período de 5 a 10 anos, aposentando-os aos 60, 65 ou mesmo 55 anos. Não é porque ele esteja "velho" é porque não acham conveniente o mesmo homem ficar mais tempo na presidência.

Há firmas que foram bem sucedidas e mal sucedidas, em todas as hipóteses, no Brasil. Até mesmo em idades muito mais avançadas foram experimentadas, embora os exemplos mais conhecidos Cofap de Kasinski, 80 anos, Caemi de Antunes, 81 anos, Globo de Roberto Marinho 97 anos, tenham experimentado crises após a saída do executivo longevo.

---

[28] Vide 6.2

8.1 Tamanho das empresas e o executivo -chefe

A GE americana vende mais de 200 bilhões de dólares por ano, valor maior que o PIB de muitos países e tem cinco divisões. A maior vende mais que o dobro da Petrobras[29] e a menor, mais que a BR.

A empresa "X" vende 20 ou 30 milhões de reais por mês e "Y" vende menos ainda e ambas podem ter um presidente.

Será que o Presidente de x ou y tem semelhanças de perfil funcional com o presidente da GE americana? Tudo indica que a semelhança pára no fato de todos serem administradores de suas empresas.

O volume de informações de pessoas sobre as quais exercem influência, o valor de seus acertos e de seus erros, o tamanho de seus ganhos, a influência que exercem na economia de seus países, os relacionamentos que mantêm com altas autoridades de seus respectivos países e dezenas de outras responsabilidades e incumbências são significativamente diferentes, mas são todos Presidentes com grande influência no presente e no futuro de suas empresas e todos igualmente temporários, têm de ser substituídos um dia.

Seria impossível, dada a enorme variação de tamanho e objetivos, criar regras gerais para a escolha do Presidente, para a administração de sua carreira e de sua sucessão e para a escolha dos seus sucessores.

Como mostraremos adiante, a variedade de características dos Presidentes, em termos de personalidade e forma de atuação, e de contingências que tornam a sucessão necessária aconselham uma abordagem casuística.

Cada caso é um caso, por isso citaremos diferentes abordagens feitas por diferentes autores e procuraremos criar listas de fatores a ser considerados nos processos decisórios de escolha, controle e substituição do Presidente.

Idades das empresas

Adizes[30] desenvolve uma formulação de evolução no tempo das empresas indo de um início a um fim através de várias fases, sem determinar a duração em anos de cada

[29] A maior empresa por vendas no Brasil.
[30] ADIZES 1. *Organizational Passages, Organizational Dynamics*, v. 7, n. Summer 1978/1975.

fase, nem apresentar dados numéricos sobre a ocorrência das diversas fases. O mesmo acontece com Greiner[31], que apresenta fases de crescimento e de "crise" na história das empresas, também sem apresentar dados sobre a ocorrência ou não de cada uma.

Na minha experiência profissional, em mais de uma centena de empresas brasileiras com as quais tive contato como elaborador de trabalhos acadêmicos, ou como consultor e mesmo funcionário e dirigente, nunca encontrei as fases de Greiner, mas encontrei várias vezes formas reproduzindo as características descritas por Adizes, inclusive casos terminais que se encaixavam nas descrições dele de aristocratas e burocracia terminal.

Se a firma se encontra numa das fases de Adizes que prenuncie um fim inglório, deve prestar atenção nas características de sua direção e modificá-las visando a alterar sua trajetória futura. Outra vez a fase da empresa vai exigir perfis diferentes de Presidente.

8.2 A importância dos CEOs

A opinião sobre os CEOs e presidentes se distribuem numa enorme variedade. Chandler (*Strategy & Strutucture*, *The Visible Hand*; *The Coming of Managerial Capitalism*) considera os CEOs os principais artífices do sucesso de algumas das mais destacadas empresas americanas e até mesmo parcialmente responsáveis pelo grande sucesso econômico dos Estados Unidos da América.

Em uma de suas melhores entrevistas (*Fortune*, Jan 12, 2004), Peter Drucker citou o famoso banqueiro J.P. Morgan a respeito dos CEOs. Primeira citação: "O Executivo Chefe de uma companhia deve ter o salário 20 vezes maior que o dos funcionários administrativos", e Drucker completa: hoje é mais perto de 400 vezes. Segunda citação: "O CEO é apenas um funcionário contratado", e Drucker observa: os CEOs de hoje em dia esqueceram-se disto.

De qualquer forma, há figuras de grande popularidade entre os CEOs e que foram bem-sucedidos. Há, porém, alguns que foram bem-sucedidos por certo tempo e malsucedidos em seguida; e outros cujo sucesso é tão discutível para alguns que simplesmente são considerados fracassados.

De qualquer forma, não há padrão de sucesso ou insucesso para CEOs tanto americanos como brasileiros, como mostrei em meu livro "Gerência Brasileira "(1989).

---

[31] GREINER, L.E., *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, 76(3); 55– 68.

8.3 Os CEOs que não deram certo

Recentemente a *Fortune*[32] e a *Exame*[33] publicaram artigos sobre os CEOs que não funcionam. Claro que há uma predominância de americanos (há alguns casos brasileiros, mas não aparecem na *Fortune* que passamos a mostrar).

Segundo a *Fortune*, atrás de cada fracasso empresarial existe um CEO.

A *Fortune*, em 1999, apresentou no artigo "Why CEOs Fail" (Por que os CEOs falham) trinta e oito executivos e põe a culpa dos seus fracassos na má execução: "não conseguir fazer as coisas (ou que sejam feitas), ser indeciso, não entregar quando se comprometeu a fazê-lo".

Os CEOs são muito inteligentes, articulados, dedicados e realizados. Trabalham duro, fazem sacrifícios e atuaram superbem durante anos. Há outras razões para o fracasso, mas a má execução é a mais presente. Há, segundo a *Fortune*, seis maus hábitos, que são: problemas com pessoas, decisões "engessadas", "chefe para sempre", notícias de prejuízos, ausência na ação, *off the deep end finantials*[34], e a revista sugere um "moto" para os bem-sucedidos: gente primeiro, estratégia segundo e um perfil de oito qualidades para "o superior CEO":

1 – Integridade, maturidade e energia (a base)
2 – Faro de negócios, instinto do que faz a Cia. ganhar dinheiro
3 – Faro organizacional.

Criando confiança, compartilhando informações, assegurando-se de que a organização está se empenhando no nível máximo, cumprindo os compromissos, mudando e não apenas focando o negócio, sendo decisivo e incisivo.

4 – Faro com pessoas, julgando, liderando equipes, fazendo crescer e orientando pessoas, cortando perdas onde necessário.

5 – Curiosidade, capacidade intelectual, a atitude mental globalizada orientada para fora, ansioso por conhecer o mundo, competente em conectar desenvolvimentos e detectar padrões.

---

[32] *Fortune Magazine*, June, 1999,Chanan,Ram; Coluin, Geoffrey. p.69
[33] *Exame*, 16/8/2003.
[34] Posições financeiras vindo de críticas.

6 – Julgamento superior.
7 – Apetite insaciável para realizações e resultados.
8 – Motivação poderosa para cultivar e converter aprendizagem em prática.

O número de fracassos indica que executivos bem-sucedidos, que foram escolhidos para presidentes e depois mantidos como tal pelas empresas, tornaram-se malsucedidos. Isto é um fato. A que se atribuir isso é um exercício de conjecturas. Eles se modificaram com o tempo e perderam suas qualidades? Ou, ao contrário, não se modificaram e não ajustaram suas qualidades às mudanças na empresa, no ambiente, na atitude das empresas e dos clientes?

Que as mudanças externas ao CEO são permanentes é outro fato.

A segunda conjectura parece então ter mais probabilidade de estar certa e confirma que não há "homem para todas as estações", não há líder para "todo o tempo". O tempo de permanência de um CEO americano é de cinco anos ou menos para 58% deles e de seis a dez para 23% (dados de 1998. *Fortune*, June 21, p. 35). Isto sem dúvida diminui o efeito pernicioso de um mau Presidente. Isto não ocorre nas empresas familiares onde comumente o Presidente é irremovível.

A *Fortune* apresenta uma lista de executivos chefe (CEOs) *highly inneffective* (muito ineficazes), que listamos abaixo:

Nome CEO	Empresa
William Age	Morrison Knudsen, 1988-95
John Akers	IBM, 1985-93
Lês Alberthal	EDS, 1986-98
Robert Allen	AT&T, 1988-97
Ron Allen	Delta Air Lines, 1987-97
Gil Amelio	Apple Computer, 1996-97
Joseph Antonini	Kmart, 1987-95
Tom Barrett	Goodyear, 1989-91
Dean Buntrock	Waste Management, 1968-96
Mathis Cabiallavetta	UBS, 1998
Al Dunlap	Sunbeam, 1996-98
Jeffrey Erickson	TWA, 1994-96
William Fields	Blockbuster, 1996-97
	Hudson Bay, 1997-99

Walter Forbes	CUC, 1976-97
Robert Ferguson	Continental Airlines, 1991-94
Carl Hahn	Volkswagen, 1982-92
Robert Horton	BP, 1990-92
Arnold Langbo	Kellogg, 1992-99
Paul Lego	Westinghouse, 1990-93
Philip Lippincott	Scott Paper, 1982-94
Frank Lorenzo	Continental Airlines, 1972-90
Michael Miles	Philip Morris, 1991-94
Robert Palmer	Digital Equipament, 1992-98
Eckhard Pfeiffer	Compaq Computer, 1991-99
Michael Quinlan	Macdonald´s, 1978-98
James Robinson	American Express, 1977-93
Charles Sanford	Bankers Trust, 1987-96
Heisz Schimmenlbusch	Metallgesellschaft, 1988-93
Wolfgang Schmitt	Rubbermaid, 1993-98
John Sculley	Apple Computer, 1983-93
William Smithburg	Quaker Oats, 1981-97
Michael Spindler	Apple Computer, 1993-96
Robert Stemple	General Motors, 1990-92
Cornelis Van Del Klugt	Philips 1986-90
Kay Whitmore	Kodak, 1990-93
Stephen Wiggins	Oxford Health Plans, 1984-97
Walter Williams	Rubbermaid, 1991-92
John Zabriskie	Pharmacia & Upjohn, 1994-97

São 38. Como são CEOs de algumas das 500 maiores empresas americanas (lista da *Fortune*), pode-se concluir que o processo de escolha deve ter sido o melhor disponível, com todos os critérios, os que apresentamos e talvez outros, sendo aplicados por profissionais de Recursos Humanos, recrutadores (*head hunters*) e pelos membros dos *Boards* respectivos, todos pessoas da mais alta reputação profissional. Não é uma alta porcentagem de falhas, mas a porcentagem aqui é pouco importante, qualquer um desses 38 representa um enorme prejuízo para os seus acionistas.

Outrossim, o problema parece aleatório. Rubbermaid e Apple em pouco tempo erraram duas vezes.

Será que existe "sorte"?

A revista *Time* (May 3, 2004) publicou um artigo de capa sobre os CEOSs europeus, também sendo despedidos em função de má atuação. Fica claro pelos exemplos da *Fortune* e da *Time* que os Presidentes (CEOs) americanos e europeus são removidos e substituídos quando não "entregam" o esperado pelos acionistas.

Este é um fato que vai a favor de haver separação da posição de Presidente executivo (CEO) da de Presidente do Conselho (*Chairman of the Board*). Como um pode despedir o outro rapidamente, se são a mesma pessoa?

A revista *Exame* (principal revista de negócios do Brasil) apresentou em um artigo, "Como quebrar uma empresa" (6/8/2003), uma lista semelhante com alguns executivos atuantes nos EUA que constam da lista da *Fortune* e alguns que atuaram no Brasil. O artigo cita sete hábitos catastróficos:

1 - Vêem a si mesmos e a empresa como insuperáveis em seu segmento de negócios.
2 - Identificam-se tão completamente com a empresa que não existe mais nenhuma fronteira entre seus interesses pessoais e os da empresa.
3 - Acham que têm respostas para tudo
4 - Eliminam impiedosamente qualquer um que não os apóie integralmente.
5 - São porta-vozes por excelência obcecados pela imagem da empresa.
6 - Subestimam os obstáculos.
7 - Teimam em confiar no que funcionou no passado.

A *Exame* apresenta uma lista de executivos nos EUA que falharam e que não vamos citar, porque a que apresentamos da *Fortune* é mais completa e de executivos atuantes no Brasil, que reproduzimos abaixo:

Nome do executivo	Empresa
Yutaka Imagawa	Varig
Pedro Paulo de Souza	Encol
Atilano Oms Sobrinho	Inepar
Ricardo Mansur	Mappin e Mesbla
Antonio Celso Cipriano	Transbrasil
Sergio Cragnotti	Bombril-Cirio

Como acontece comumente, a amostra brasileira é muito pequena não porque haja menos erros no Brasil, mas porque há menos disponibilidade de informações.

Há ainda o fato de que as empresas não são duráveis, as de grande sucesso tornam-se medíocres, às vezes reagem e voltam a ter sucesso e às vezes fracassam de vez.

A *Fortune* estimou que a vida média de uma de suas 500 era de cinqüenta e poucos anos. É conhecida a estatística que das 100 maiores de 1917 só 22 estavam ainda na lista das 100 mais de 1967, muitas tinham sido absorvidas por outras, muitas tinham falido. Não se encontrou um padrão de sucesso.[35]

O que fica das observações é certa perplexidade, não há padrões, as classificações criam milhares de tipos de empresas e de executivos. A pergunta "como escolher um Presidente" continua sem resposta satisfatória, provavelmente apenas algumas afirmações poderiam receber a classificação de verdadeiras e não há, no estado atual do mundo dos negócios, como indicá-las.

Estar estatisticamente em "boa companhia" não exime uma firma do fracasso nem garante o seu sucesso.

Alguns Presidentes que falharam ressurgem com sucesso, criando mais uma indicação de que competência tem relação com tempo[36], espaço e circunstâncias, reforçando a idéia de que não há homem para todas as estações.

A "nova Coca-Cola" lançada na década de 1980 é o maior fracasso de lançamento de novo produto desde o EDSEL lançado pela Ford anos antes (segundo a *Fortune*).

O homem de marketing da Coca-Cola era Sergio Zyman, que deixou a Coca-Cola um ano depois, passou sete anos em consultoria e em 1993 voltou para a Coca como Chefe Global de Marketing sob a direção de Goizuetta, também ligado ao fracasso, mas considerado um dos maiores Presidentes da Coca-Cola em todos os tempos.

Bernard Marcus e Arthur Blank foram despedidos e fundaram o Home Depot, grande sucesso de varejo. O exemplo mais interessante é Steven Jobs, o fundador da Apple Computer, que foi despedido da Apple para dar lugar a John Sculley. Sculley foi

---

[35] BETHLEM, *A Gerência a Brasileira*, op. cit. pg. 217
[36] *Fortune*, May 1, 1995, p. 45.

despedido em 1993 com a Apple em crise e Jobs retornou após obter sucesso com a Next e a Pixar (cinema de animação) e trouxe a Apple para o sucesso com o *i phone*.

O perfil do Presidente tem de ser adequado às condições da companhia, sua equipe de comando, seu funcionalismo, sua posição no mercado etc., etc., e as condições do mercado (em expansão, estagnado, em recessão) e da economia. Fica a dúvida dada à imprevisibilidade de certos acontecimentos, se a adequação não tem uma dose de aleatoriedade. Torna-se também evidente que a importância do Presidente não pode ser exagerada, mesmo porque os fatos da existência do Presidente, doenças, acidentes, conflitos, são aleatórios. A empresa deve ser capaz de viver algum tempo sem o Presidente e ser capaz de substituí-lo adequadamente e com rapidez para reduzir o tempo.

Algumas empresas como a GE têm sempre alguns executivos considerados aptos a substituir o Presidente, e o *Board* da GE em geral têm mais de um para escolher. Nas empresas médias e pequenas este fato é quase impossível de ocorrer, o número de dirigentes é muito pequeno e muitas vezes menor do que seria seguro.

Para essas empresas, a qualidade do controle é muito importante. A empresa deve saber acuradamente as condições internas e externas de cada negócio e o perfil de Presidente adequado a estas condições.

Os *Turn Around*, a recuperação total de executivos e empresas, são uma realidade e a casuística é numerosa.

Peng S. Chan[37] apresenta um modelo de quatro etapas para "turn arounds" bem-sucedidos.

Etapa 1 – Reconheça a necessidade de um "turn around"
Etapa 2 – Substitua o CEO
Etapa 3 – Corte os custos
Etapa 4 – Reenfoque e reinvista

Este é um reconhecimento de que o CEO de um estado da companhia não é adequado quando se quer alterar este estado. O acerto na substituição vai ser crucial.

[37] *Management Decision*, vol. 31, nº 3, p. 2933 – MCB University Press Ltd 0025.1747.

9 – AS CARACTERÍSTICAS DOS PRESIDENTES BRASILEIROS

A *Exame* publicou uma pesquisa de Heidrik & Skuggles (2/5/05), procurando determinar o perfil dos "executivos que mandam nas empresas do Brasil", baseada em amostra de 105 líderes de companhias listadas entre as 500 do anuário *Melhores e Maiores*, publicado pela *Exame*. A pesquisa se refere apenas ao executivo chefe das empresas.

Outra vez a amostra é pequena. As 500 incluem empresas de capital nacional predominantemente familiares (90%, segundo o Balanço anual da *Gazeta Mercantil*) e multinacionais; não incluíram as estatais.

Os processos de escolha do Presidente nestes três tipos de empresa são variados e em geral diferentes dos milhares de empresas que não pertencem à lista das *Melhores e Maiores*.

Média e moda em fenômenos que envolvem a atuação de seres humanos, de grande complexidade de comportamento, têm pouco significado. A moda talvez pudesse ser considerada mais significativa se soubéssemos a história do sucesso das empresas por períodos maiores e pudéssemos correlacionar o sucesso às características dos executivos (Bethlem, 1990).

Não creio que ao escolher um Presidente para sua empresa, um Conselho de Administração ou um acionista controlador terá sua tarefa facilitada por essas informações sobre médias e modas.

A idade, por exemplo, na pesquisa citada acima tem como padrão 51 anos e 8 meses e há informações de um Presidente mais moço, de 35 anos, mas não há informação sobre o mais velho, apenas que 30% da amostra têm mais de 56 anos.

De qualquer forma, como curiosidade, transcrevemos abaixo algumas informações como comentários.

Idade	Porcentagem
Acima de 56 anos	30%
51 a 55	26%
46 a 50	19%
41 a 45	18%
Menos de 40	7%

Com os avanços da medicina, a idade dos executivos chefes poderia se estender muito acima dos 56 (Antunes presidiu a ICOMI/CAEMI até seus 81 anos e Roberto Marinho, a Organização Globo até mais de 90), mas isto só parece ocorrer em firmas familiares. A Shell, por exemplo, aposenta o presidente aos 55 anos.

Conclusão (não baseada na pesquisa citada): devido às demandas do cargo é difícil ser presidente antes dos 30, mas não podemos nos esquecer do conselho no *Le Cid*[38]: "aux ames bien nés la valeur n´attend pas le nombre des anneés."

Os presidentes muito duradouros provocam a saída de subordinados competentes ambiciosos (ou um assassinato).

Formação Acadêmica	Porcentagem da amostra
Engenheiros	49
Administradores	28
Economistas	11
Advogados	4
Psicólogos	1
Outros	7

Observação: entre dois candidatos a Presidente com bons currículos, um CA daria preferência a um engenheiro sobre um advogado ou psicólogo? O psicólogo da amostra tem mestrado em Gerência pela Sorbonne.

Como a amostra é de 105 indivíduos e 98% eram homens, conclui-se que havia duas mulheres, que segundo a publicação deixaram seus cargos entre a realização da pesquisa e sua publicação.

Sexo	Porcentagem
Homens	98
Mulheres	2

Observação: esta informação pode ser entendida como alguma indicação de que mulheres não são bons presidentes?

[38]Corneille, Pierre. Le Cid. Pans 1637.Nas almas bem nascidas o valor não depende do número de anos.

Formação	Porcentagem
MBA no Exterior	12
MBA no Brasil	10
Mestrado em outra área	-
No Brasil	9
No exterior	5
Doutorado	1

Um por cento de 105 significa que há um Presidente com Doutorado.

Cabe uma observação: MBA no Brasil não é mestrado, é uma marca de fantasia para pós-graduação *latu sensu*. Nos EUA, MBA é Mestrado em Administração, a não ser que seja qualificado como *Executive MBA*.

Outra vez 37% dos presidentes têm pós-graduação e 63% não têm. Deve-se usar pós-graduação como critério?

Tempo de casa	Porcentagem
Até 2 anos	22
3 a 4 anos	15
5 a 6 anos	16
7 a 10 anos	11
Acima de 11 anos	36

Não há informação de quantos dos 22% foram recrutados fora da organização para ser presidentes. A média de tempo no cargo de 5 anos e 9 meses não esclarece o tempo de permanência na Presidência. É provável que a maior porcentagem entre os acima de 11 anos indique predominância de recrutamento interno.

Outra pesquisa da *Exame* (01/08/07), realizada por Betania Tanure pesquisando 188 companhias brasileiras de grande e médio porte, obteve resultados um pouco diferentes.

Sexo	Porcentagem
Homens	90%
Mulheres	10%

Formação	
Graduação	22
Mestrado	35
Pós-graduação	40
Doutorado	3

Cargo anterior na empresa	
Sim	60%
Não	40%
É o 1° presidente não familiar	
Sim	50
Não	50

Tempo de cargo	
Até 2 anos	365
3 a 5 anos	165

Qual geração está no Comando?	
Fundadores	12%
2ª geração	33%
4ª geração	46%
Outra	9%

Esta amostra desmente o axioma pai rico, filho nobre, neto pobre. Cinquenta e cinco por cento são comandadas por netos ou bisnetos.

A pesquisa também indicou que 97% das companhias tinham Conselho, e grande número delas tinha um "Conselho" de representantes dos fundadores que intervinha na direção.

10 – ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO x PRÁTICA DE ADMINISTRAÇÃO

Nos EUA e Canadá, a educação de executivos se faz principalmente pelos mestrados em administração (MBAs), embora muitos executivos ostentem o título de doutor em administração (DBAs) ou em outra área correlata como, por exemplo, PhD em economia, psicologia.

Esta educação tem sido criticada de tempos em tempos (na década de 70 e na década de 80) e recentemente pelo professor Mintzberg[39], como se a educação fosse o ingrediente principal da competência na direção de empresas e ela não estivesse cumprindo bem sua missão de gerar competentes dirigentes de empresa.

Management (administração) é uma práxis e como tal as tentativas de ensiná-la sem exercê-la não terão sucesso, o foco das críticas está errado. Uma escola de administração honesta não reivindica a condição de caminho certo para a presidência, ela sabe que o que se pode fazer na escola é preparar para o futuro pessoas com condições de tornarem-se presidentes e também pessoas sem condição de tornarem-se presidentes, mas que têm capacidade de serem bons alunos dos cursos de MBA e doutorado.

O que se pode ensinar nas escolas de administração é aprender a aprender os fatos reais que acontecem no interior das empresas e que são irreproduzíveis, mesmo em casos bem escritos.

A realidade descrita é sempre carente de informações. A realidade só é devidamente percebida "ao vivo". Como descrever a tensão da espera do resultado de uma negociação ou do resultado de uma "campanha publicitária" ou o sentimento causado por ter sido alijado de um processo decisório e em decorrência ensinar como se comportar em cada uma dessas situações.

Os bons casos e os bons exercícios, contudo, podem desenvolver a capacidade de aprender bem o que se pode referir como aprender a aprender.

Um dos aspectos bem cuidados nos cursos de administração (mestrados e doutorados) é o ensino da forma de pensar adequada a interpretação dos fatos e dados, que ocorrem no contexto de uma organização em funcionamento. Uma das contribuições importantes dos cursos é o aprendizado da "linguagem empresarial", o significado de

[39] Mintzberg Managers not MBAs, Bennett. Koeliler,San Francisco 2005.

centenas de expressões simplificadoras da realidade, que são usadas nas comunicações intra e inter organizações: previsão, fluxo de caixa, criança problema, cliente satisfeito, produto maduro, etc. etc. etc. expressões que são compreendidas adequadamente pelos praticantes de administração que foram submetidos à educação e ao uso habitual da "linguagem do management".

É semelhante ao que acontece na educação dos médicos onde ocorre o aprendizado da "linguagem médica", que os leigos em geral não entendem. Ela por sua precisão e concisão abrevia o tempo das comunicações entre médicos e permite a formação às vezes rápida e acurada de diagnósticos difíceis. Ser um bom médico só com aulas, impossível.

Não menos importante é o aprendizado do comportamento adequado ao management. Ele só é completamente aprendido após o conhecimento da cultura específica da organização em que o *manager* atua, mas os professores das boas escolas de administração têm elementos para ensinar como se aprende mais rápido e adequadamente uma cultura de empresa.

No caso dos alunos exportados há a necessidade do aprendizado da cultura específica do novo país e aí boa parte das escolas é carente de boas indicações para o estudante. Mas há literatura e casos disponíveis de adequação, mais do que razoáveis, para que se resolva esta carência.

Em suma, as críticas do prof. Mintzberg[40] são a algo que realmente os próprios mestres nunca reivindicaram como sua missão.

Ensinar a ser um *manager* de sucesso.

Os professores honestos consideram-se capazes de preparar pessoas para aprender no mundo real melhor e mais rápido como ser um *manager* de sucesso.

Os componentes indescritíveis da realidade e o acaso (aleatoriedade) são muito importantes, embora inquantificáveis; têm, em geral, uma participação aparente maior no sucesso do administrador do que sua educação. Mal comparando não se ensina a ser um pianista excepcional isto demanda longos anos de prática, mas não há pianista excepcional sem longos anos de estudo prévio. De outro lado há *managers* de sucesso sem estudo prévio que aprenderam só fazendo, e há *managers* excelentes no estudo prévio que fracassaram no "fazendo".

---

[40] Managers not MBAs, Berret, Koehler Pub. Inc San Francisco 2004.

COPPEAD
UFRJ

Rua Pascoal Lemme, 355 Ilha do Fundão Rio de Janeiro - RJ CEP:21941-918 Caixa Postal 68514 21941-972
Tel:2598-9898 Fax:2598-9848 e-mail:atendimento@coppead.ufrj.br Home Page:www.coppead.ufrj.br