

Schirmer: O conselho de [?], e a pratica de ter um conselho que era indicado em um primeiro momento pelo banqueiro, pelo americano, que ficou com um nível de representação por um período, instalou uma pratica que é muito original. Esse conselho se formou, esses nomes foram se sucedendo, foram saindo por razoes das mais diversas, e a medida que saiam indicavam os sucessores. Essas indicações que se sucederam foram diretamente dos que saíram, ou foram oriundas de outras fontes, quem aprovava as indicações eram os outros conselheiros. Isso dava vez a formação de uma chapa que por sua vez era levada para a GO para ser aprovada. Contam os registros que nenhuma indicação ao longo desses anos todos foi refutada, nenhuma indicação veio dos acionistas, porque mesmo tendo passado por um processo grande de pulverização na hora zero, alguns blocos foram se formando, mas mesmo assim não tem nenhum acionista com uma posição mais relevante do que 17,2%. Precisam de 6 ou 7 acionistas para formar controle, e são eles, na sua grande maioria, fundos internacionais, e nunca exercitaram, até agora pelo menos, o desejo de indicar o chairman ou membros, do conselho, ou então vetar. Então o histórico da companhia, o histórico desta pratica, tem sido de trazer nomes ao conselho, no primeiro momento o conselho aprecia estas indicações, compõe uma chapa e leva para a assembleia. Já estamos praticamente então, nos dias de hoje. Como funciona o nosso conselho? O nosso seminário está aqui para discutir coisas tipo sucessão, indicação, governança corporativa e mais ainda, provocantemente, avaliação do próprio conselho, e do próprio chairman do conselho. Nós praticamos estas coisas todas. Nós temos um conselho que continua sendo formado da forma como eu expliquei, mas as indicações elas de maneira geral passam por um crivo de 3 critérios muito básicos. Primeiro, é que não exista conflito de interesse entre o indicado, ou seja que ele não seja nenhum dos nossos fornecedores, nenhum dos nossos clientes... O pressuposto número dois é que tenha tempo para se dedicar a função de conselheiro. E como terceiro, que existe uma certa complementariedade entre os conselheiros. Busca-se que os [?] de cada um venham a ter uma assembleia de pessoas, de ideais, que possam contribuir, de forma complementar, na interpretação do que é melhor para a companhia. É obvio que isso pode ser sempre muito melhorado, e foi com esta inspiração que nós, a 3 anos atrás, começamos com o processo de avaliação do conselho. Para isso contratamos uma empresa especializada, independente, para começar a avaliar o conselho. Essa consultoria nos levou a uma situação, que já está desde o tempo que eu sou presidente do conselho, em que cada um dos conselheiros é avaliado de forma objetiva, subjetiva, cada um tem também a obrigação de fazer uma avaliação, a obrigação e o direito de não só, ao responder questões objetivas, fazer considerações sobre a dinâmica do conselho, a frequência, o tipo de matéria, e está aberto para que todo mundo coloque por escrito depoimentos, sugestões, para a condução dos negócios da companhia. Também se faz uma avaliação desse nosso modelo, com a ajuda novamente da auditoria externa, do próprio presidente do conselho, que é avaliado por questões objetivas e subjetivas. E o curioso e bom, auditoria externa em um determinado dia do ano, traz todo o conselho, e abre a sua avaliação sem nenhum prévio contato com nenhum membro do conselho, nem com o CEO e obviamente o presidente do conselho. Então somos todos avaliados de peito aberto em um determinado momento pelo avaliador externo, que desenvolve todo o seu raciocínio, tabula os dados, compara com anos anteriores para ver que tipo de evolução... Se vocês me perguntarem: a final, que tipo de evolução surgiu ao longo de 3 anos de avaliação. As avaliações em termos de percentuais cresceram, mas nada que seja [demais]. Cresceu, sem dúvida que foi positiva. E essa avaliação consegue ser dura com as fraquezas da companhia que estão diretamente associadas a contribuição esperada de determinado conselheiro. Nós temos 3 comitês do conselho. De auditoria e risco, de pessoas e um comitê de sustentabilidade. Em abril deste ano criamos mais um, que é um comitê de

estratégia, e inclusive por sugestão minha introduzimos mudanças no regimento, obviamente depois de uma discussão com o conselho. Essa mudança teve alguns objetivos: trazer e criar este comitê de estratégia, porque o conselho sentia necessidade de se envolver mais do que desenvolveu ao longo da história, no que se diz respeito a matriz estratégica da companhia, que pressupõe expansão, fusões, inclusive alienação de ativos ou negócios. Então, se cria uma expectativa em torno desse comitê de estratégia, onde membros do conselho, e digo de passagem, todos os nossos comitês, de pessoas, de auditoria e finanças, contam com membros do conselho que tomam um assento muito em função dos seus próprios [?] e assim por diante. E os comitês também são avaliados por essa auditoria externa, onde fica muito claro que um comitê criticado ou elogiado por certas coisas está associado a um grupo de conselheiros. O que eu imagino e está em discussão na nossa empresa, no nosso sistema, é um avanço. Primeiro lugar, e hoje nós falamos bastante nisso, é criarmos o conceito de 360 graus, ou seja, onde todos os conselheiros avaliam um aos outros, avaliam o presidente, já fazem isso hoje, o CEO também avalia o conselho, dentro de um conselho de 360 graus. Eu estou convencido de que nós vamos ganhar com isso. Então, essa é um pouco da nossa dinâmica, da forma como nós nos estruturamos, e eu queria concluir as minhas considerações, contando essa história, concluir com muita satisfação pessoal que, ao longo de uma vida de executivo, convivi com circunstâncias de empresas com controlador definido, com uma família por detrás. Me deparo com uma situação não usual, onde não tem a figura do controlador, da última palavra do dono, que é um exercício muito diferente. Talvez muito comum nos Estados Unidos, em que o manager presta conta a um conselho, que por sua vez presta contas aos acionistas. É muito marcante essa diferença de cenário. E coisas que passaram pela minha cabeça ao longo do seminário de hoje. Eu realmente saí muito enriquecido com as experiências que eu vi. Eu também assisto empresas que se preparam para abrir capital, e normalmente empresas nessa situação são evolução da empresa familiar para a empresa profissional, aprendi muito. Mas talvez o que eu mais aprendi hoje foi o fato de que, por mais que pensemos, por mais que achemos que estamos intelectualizados sobre o assunto, gestão, governança, nós não sabemos nada, muito pouco. Esse pequeno passeio filosófico que o professor Oscar fez aqui me faz ver que podemos de fato aprender, como dizia meu pai, com a sabedoria, não o conhecimento.

Álvaro: Eu fiz aqui uma lista de trajetórias. Em todas essas empresas saímos do 0, eu fui ou protagonista ou contribuinte direto, algumas dessas empresas inclusive começaram pelos comitês... Eu já passei por alternativas de avaliação de dizer: É uma boa ideia, vamos começar pelo comitê; até situações em que é uma boa ideia, mas vamos focar só nos conselheiros independentes, que também é uma alternativa interessante, mas nesse caso específico o conselho tinha 7 pessoas, e 3 independentes, então é uma avaliação fácil de fazer. Então, essa evolução acaba chegando onde estamos hoje. Empresas, como a que eu participo, teve ontem reunião de conselho, 1 hora e meia dedicada a pegar o feedback da avaliação, não só dos próprios conselheiros, como com a participação de um consultor externo de altíssimo gabarito, compartilhar as conclusões, os pontos, e avaliando o conselho como um todo, seu presidente, cada comitê, a liderança dos comitês, etc. Então, uma coisa que me chama a atenção em empresas que fazem a avaliação dos conselheiros como membros do conselho de administração, e os conselheiros como membros do comitê, surpreendentemente as vezes a avaliação de determinado indivíduo em um comitê é muito melhor do que o do conselho. Tem características pessoais em que as vezes o indivíduo se sente mais a vontade em dar contribuição, em ser atuante, em um comitê que é sua área de expertise, e as vezes menos confortável de contribuir no conselho, especialmente no conselho de quem seja por exemplo

independente, que não tenha a liberdade, as vezes até se sinta inibido. Então, as alternativas de avaliação nessa trajetória elas saem de um ponto de muita timidez até um ponto de constante evolução em vários dos conselhos que eu estou [?]. A evolução do processo de avaliação, por exemplo, nós partimos de uma auto avaliação, pega os conselheiros, preenche os questionários, aí tabula o questionário, aí se houver um comitê de pessoas, e todas essas empresas onde eu estou tem um comitê de pessoas, gestão e governança corporativa junto, os resultados são de [?] até uma evolução em que além de realizar uma entrevista pessoal, o comitê de pessoas, especialmente nas empresas em que eu participo, o comitê de pessoas é o protagonista, ele é uma ferramenta muito importante se bem utilizada nesse processo de avaliação. Nós hoje começamos a ver, cada vez mais... me falaram de 360, os conselheiros se auto avaliaram, trocaram experiências, feedbacks, e a esse respeito, uma observação interessante, é a criação. Eu por exemplo, como presidente do conselho direto do WWF, que é uma ONG, terceiro setor, o conselho diretor é composto de voluntários. Todos lá dão seu tempo de graça, em nome de uma causa. Então, quando você chega e fala: vamos fazer uma avaliação do conselho, o pessoal reage... A reação varia de empresa para empresa, setor para setor. Nós implementamos a avaliação do conselho diretor do WWF e depois dos seus comitês, e tem sido uma ferramenta excepcional, e melhora a gestão, mais do que governança, a própria gestão da instituição. E a esse respeito, por exemplo, conselheiros ligados a acionistas, ou ao grupo no controle, tem uma reação muito diferente do que tem conselheiros independentes. Conselheiros independentes alguns temem ter [?]: Isso é uma avaliação de desempenho, você vai me remover se eu tirar uma nota baixa? Até uma situação de os conselheiros independentes serem realmente os [?] de um processo de mudanças. Há conselheiros de acionistas que tem, e veem, que é uma ferramenta de melhora da governança, de melhoria da gestão, e apoiam, se engajam, envolvem, dão sugestão, querem levantar a barra de “acima desse ponto é bom, abaixo não”, e percebemos que isso varia muito, mas via de regra há que se entender, especialmente se você pilota, ou como presidente do conselho, ou como coordenador do comitê de gente, pessoas, gestão e governança, tem que entender as idiosincrasias, a formação, para que o processo não fique em jogo de ataque e defesa. Isso não funciona. Tem que ser um jogo que as pessoas entendam que é para o bem da empresa, para você, como individuo, melhore, tenha um feedback honesto e possa dar retorno da sua opinião. Uma observação interessante, existe uma tendência de fazermos uma métrica e falar: de 0 a 5 é péssimo, acima de 5 é excelente. A métrica fixa mensurável evita que haja um aspecto [judgmental] da performance do conselho, do comitê, do outro individuo, conselheiro. Ela é útil para ele. Mas ela também inibe a riqueza de você ter, por exemplo, uma entrevista com um determinado conselheiro, e ouvir dele, as portas fechadas, a opinião dele sobre o processo, sobre governança da empresa, sobre determinado conselheiro. Ainda mais se for feito, não pelo presidente do comitê de pessoas, mas por um consultor independente, alguém que não tenha nenhum vínculo com a empresa, e que esteja lá a trabalho de ouvidor, e ouvidoria mesma. A importância de gradualmente raise the bar, padrões de excelência de ano para ano. Não existe uma situação, na minha experiência, de dizer que chegamos lá, não precisa fazer mais nada. Chega lá, aumenta o padrão, tenta andar na frente, tenta benchmarking com empresas que você sabe que tem melhores práticas, veja o que eles fazem. Presidentes de conselho engajados trocam figurinha com outros presidentes do conselho. Fui presidente do conselho da Gol por algum tempo, e eu buscava em outras empresas outros presidentes do conselho para trocar experiências. Procurar criar um padrão de desempenho, de performance, que o bom não seja suficiente, buscar um próximo passo. Blocos de avaliação. Nós já vivemos situações de 9 blocos de avaliação do conselho [?] e até tentar fazer mais focado, fazer melhor. Eu hoje estou na turma do fazer menos. Eu pessoalmente acho que

composição e qualidade de conselho é um bloco importante de avaliação. Até que ponto essa composição responde a missão, aos valores, à estratégia da empresa? As pessoas que estão lá conhecem essa missão, esses valores, o objetivo estratégico da empresa, tem contribuição para dar? Qualidade? Muitas vezes já vivi situações em que pessoas no conselho, ou mesmo em um determinado comitê, excelentes, currículos maravilhosos. Contribuição zero, porque a pessoa não engaja. Então, qualidade não é currículo é engajar, contribuir, de vez em quando bater e mão na mesa e dizer que está errado. Não é um revolucionário, mas um evolucionário. O segundo bloco que eu acho importante, estratégia e execução. Vários conselhos, e alguns eu participo, vivem o dilema, este é um conselho que está mais próximo da execução do que da formulação da estratégia. Esse é um dilema difícil, e cada empresa tem o seu momento, a sua trajetória, haverá um momento em que certamente a concepção a estratégia é mais importante do que a sua execução, e vice-versa. Então, avaliar esses dois blocos estratégicos, e execução é importante, e ver se eles batem com esse ciclo. Processo de governança, quer dizer, |?| mesquinhas como: a reunião começa em um horário, tem uma agenda... eu vivo situações em certos conselhos em que tem um bloco que chega sistematicamente atrasado para a irritação do outro bloco, que chega sistematicamente no horário, até mandar o material com uma semana de antecedência, até o cara ter uma hora para ele fazer uma apresentação e ele manda 340 slides para o conselho ler... então, o processo é um processo que facilita a decisão dos blocos de informação, decisão, que o conselho atua, eles estão coordenados com o processo? E finalmente avaliar as qualidades da decisão. Não é chegar simplesmente e falar, eu fiz a decisão de comprar x empresa, eu conselheiro, fiz a decisão de trocar o CEO... fazer um flashback, voltar atrás... tem um conselho que eu participava que em janeiro do ano seguinte eles fazem uma avaliação de todas as decisões que foram feitas no ano anterior. E fazem uma espécie de votação dizendo qual foi boa e ruim. Esse é um processo que também ajuda, de uma forma ou de outra, avaliar a qualidade da |?|. Nós falamos muito de avaliação. Avaliação é obviamente importante. Agora, avaliação que não for seguida por um plano de ação, para consertar ou mitigar aqueles pontos que conselheiros, comitê de pessoas, consultores independentes escolheram como prioridade... flashback, vamos pegar o mais básico, preenche o questionário, de 0 a 5, e tudo o que for abaixo do 4 na média, nós temos que nos preocupar. Escolhe os pontos, apresenta para o conselho... se não tiver um plano de ação para tentar mitigar aquele problema, concertar, e em alguns casos, eliminar aquele problema, não adianta nada. Quer dizer, a avaliação deve ter um espelho chamado execução, plano de ação. E essa execução, plano de ação tem que ter monitoramento, seja dos |?| de comitê de pessoas, quando reporta posterior ao conselho, dizer: olha, pessoal, nosso plano de ação para esse ano tinha 7 pontos, 3 de qualidade de decisões, 3 de processo... como estamos indo? Chegar no final do ano e dizer: conseguimos concertar. Não é o seguinte. Faz a avaliação, aí aquele ponto maldito toma nota baixa de novo. Então, de fato tem que ser um processo. Não adianta querer bater fotografia, apresentar no conselho... Uma coisa importante que eu ajudei a fazer em uma empresa, e que nós temos outro até como quase que um subproduto de um processo de avaliação em que as vezes os conselheiros serão trocados, é ter um banco de conselheiros. Olhar para a empresa de novo, ver o conjunto de missões, valores objetivo estratégico e dizer: nesse momento da empresa eu preciso menos cara com boca de finanças e mais caras com boca de marketing. Nosso mercado é muito importante no nordeste, que está crescendo, e não temos ninguém que saiba falar com sotaque nordestino. Temos uma |?| internacional. Não tem ninguém no conselho que tem uma vivência internacional, que possa opinar. Então, a composição qualidade do conselho, nós falamos diversidade, ponto super importante. Diversidade de tudo. Então, acho importante que empresas dê uma reserva técnica, |?| você tinha um banco de conselheiros que estejam alinhados com o processo de composição que

você quer ter. acredito que a combinação de avaliação, plano de ação e especialmente estar preparado para ter uma troca de conselheiros e de perfil de conselho é uma ferramenta super importante de governança corporativa.