

# Relações com Investidores

## O que o caso da HP pode ensinar aos brasileiros?

Rodolfo Zabisky\*

Como a presidente da **HP**, Carly Fiorina, pode ter sido demitida? Afinal, o presidente é o cargo mais elevado de uma companhia e, portanto, não responde a ninguém, certo?

No Brasil poucas pessoas sabem a diferença entre o Conselho de Administração e a Diretoria de uma companhia. Mais do que isso, poucos sabem que existe o Conselho de Administração e para que serve.

A convicção que ainda persiste no imaginário brasileiro é o do “dono-presidente”, o empresário nato que criou o negócio a partir do nada e que possui, virtualmente, todo o poder de decisão dentro da companhia.

Em alguns casos, essa percepção é justificada por empresários de grande exposição e com um talento extraordinário na condução de companhias dos quais são os donos ou membros das famílias controladoras.

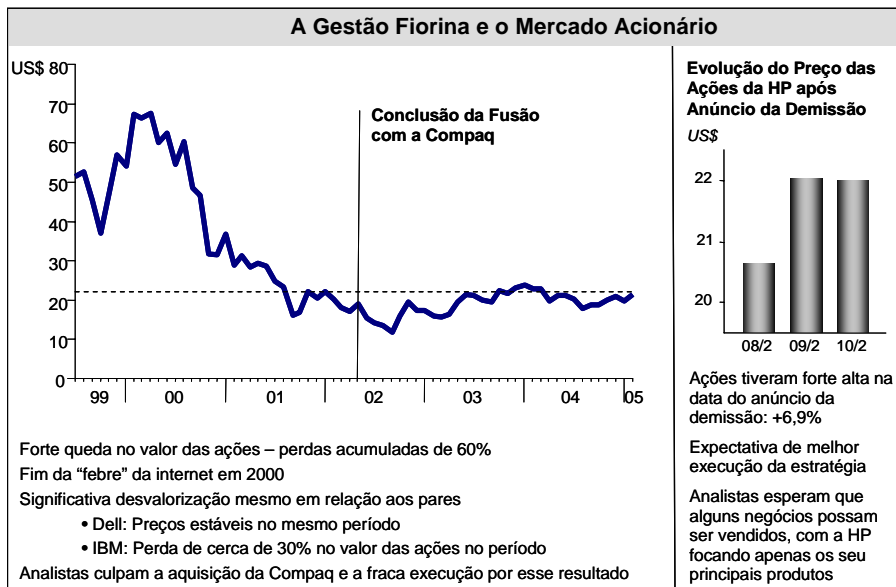
Não é difícil lembrar o nome de diversos desses “donos-presidentes” como Benjamin Steinbruch (**CSN**) e Abílio Diniz (**CBD**), apenas para citar dois dos mais lembrados, inclusive com coluna em jornal e livro de grande sucesso, respectivamente.

Sem dúvida, empresários como esses devem ter seus talentos aproveitados na gestão da companhia. Mas o que acontece se seus herdeiros não carregarem os genes do mesmo interesse ou talento de seus antecessores? Assim, torna-se clara a necessidade do Conselho de Administração, órgão com representantes eleitos pelos acionistas para defender seus interesses e definir a estratégia da companhia. A Diretoria, incluindo-se o presidente, tem a responsabilidade de executar a estratégia e lidar com o dia a dia das operações.

Voltando ao caso da HP, como exemplo, Carly Fiorina, presidente, foi demitida por determinação do Conselho de Administração, que já não acreditava que ela fosse a pessoa mais apropriada para gerar valor para os acionistas.

A idéia de dono ou herdeiro é completamente distinta da de presidente, inclusive porque Walter Hewlett, herdeiro e um dos fundadores da companhia, foi um dos mais ferrenhos opositores de Carly Fiorina durante o processo de aquisição da Compaq.

As companhias brasileiras, por sua vez, têm buscado cada vez mais profissionalizar a sua gestão. Esse processo resulta em diversas van-



tagens para a companhia e seus acionistas.

No curto a médio prazo, podemos citar a melhoria da qualidade da governança corporativa da empresa, onde uma gestão profissional busca os melhores resultados operacionais, enquanto o Conselho de Administração fiscaliza para que esses resultados estejam alinhados com os interesses dos controladores. Entretanto, a tendência é esquecer a importância de sólidos princípios de governança corporativa quando os ventos sopram a favor da companhia.

Uma das regras mais antigas do mundo dos negócios é jamais contratar alguém que não se possa demitir, e isso se aplica com ainda mais vigor no caso do presidente da companhia. A maioria de nós já ouviu alguma história de como um “dono-presidente” de alguma companhia não permitiu que se desfizesse de algum ativo ou atividade de baixa rentabilidade, ou porque o mercado mudou e o “dono-presidente” não foi capaz de acompanhar essa mudança.

Basta analisar a literatura de negócios ou perguntar a qualquer profissional envolvido em “turnaround” de companhias em dificuldades para saber que a primeira ação a ser tomada é substituir a direção dessa e que isso é particularmente difícil em companhias cujo presidente é o dono.

No caso de uma companhia com a gestão profissionalizada, não é necessário esperar atingir uma situação crítica. O próprio Conselho de Administração pode fazê-lo se não estiver satisfeito com os resultados, como foi o caso da HP.

Na verdade, não é preciso sequer que existam sinais de debilidade financeira. Pode ser apenas uma mudança estratégica orientada pelo Conselho. Cada executivo tem um estilo: alguns perseguem o crescimento da companhia e promovem a política de fusões e aquisições, enquanto outros são excelentes consolidadores de negócios, mantendo o tamanho da companhia e elevando sua rentabilidade. Dessa maneira, um presidente pode ser demitido mesmo tendo cumprido seu papel com excelência e atingido os objetivos a ele designados, caso o momento da companhia requiera um outro

perfil profissional para operacionalizar uma nova estratégia. Essa troca saudável de “ares” é impossível em uma companhia de “dono-presidente”.

Finalmente, no longo prazo e particularmente no Brasil onde muitas das maiores companhias ainda são familiares, existe a questão da sucessão. Mais do que a mudança pontual de uma geração para outra, ao longo dos anos, e das gerações, há invariavelmente o crescimento da família controladora, o que pode gerar maiores disputas de poder.

Uma gestão profissional evita muitos desses conflitos, concentrando o poder dos acionistas no Conselho de Administração, onde é mais fácil conciliar interesses. Hoje existem cursos para herdeiros no Brasil exatamente com o objetivo de ensiná-los a exercer seus direitos por meio desse mecanismo, ao invés de gerar conflitos na administração diária da companhia.

Um dos exemplos mais emblemáticos de profissionalização é a CBD (grupo Pão de Açúcar). Tendo sido liderado durante anos por um dos mais talentosos “donos-presidentes” do Brasil, Abílio Diniz, e com uma herdeira, Ana Diniz, em importante posição executiva, respeitada pelo mercado e vista como sucessora natural, a família Diniz optou por recolher-se ao Conselho de Administração e profissionalizar a gestão da empresa, mostrando que mais do que um plano para a próxima geração, a Família controladora tem um compromisso de longo prazo com a companhia. Esse pode ser o principal exemplo, mas não é o único.

### Opinião

Em resumo, o lucro de uma companhia pode mostrar o seu resultado de curto prazo, mas diversos outros pontos são chave para o sucesso dessa no longo prazo. Uma gestão profissionalizada e competente, assim como sólidos princípios de governança corporativa, são dois dos aspectos-chave que devem ser analisados pelos investidores quando da tomada de decisão quanto ao investimento ou desinvestimento em ações. Investidores em ações compram mesmo competência gerencial e não resultados passados.

\* Consultor, especial para *Gazeta Mercantil*  
E-mail: rzabisky@gazetamercantil.com.br

### Agenda do Investidor

| <b>AmBev</b>             | 03/03 | 05/03 | -     |
|--------------------------|-------|-------|-------|
| <b>Braskem</b>           | 16/02 | 18/02 | 23/02 |
| <b>CBD</b>               | 24/02 | 28/02 | -     |
| <b>CCR</b>               | -     | -     | 14/02 |
| <b>Copel</b>             | 24/03 | 28/03 | -     |
| <b>Embratel</b>          | 31/01 | 01/02 | -     |
| <b>GOL</b>               | 08/03 | 08/03 | -     |
| <b>Marcopolo</b>         | 22/02 | 25/02 | -     |
| <b>Natura</b>            | 24/02 | 28/02 | -     |
| <b>Net Serviços</b>      | 04/03 | n.d.  | -     |
| <b>Perdigão</b>          | 21/02 | 23/02 | -     |
| <b>Petrobras</b>         | 25/02 | n.d.  | -     |
| <b>Porto Seguro</b>      | 25/02 | n.d.  | -     |
| <b>Suzano Papel Cel.</b> | 17/02 | 18/02 | -     |
| <b>Ultrapar</b>          | 16/02 | 18/02 | -     |
| <b>Vivo</b>              | 17/02 | 18/02 | 18/02 |

Fonte: [www.divulgacaoexemplar.com.br](http://www.divulgacaoexemplar.com.br)