

A IMPORTÂNCIA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO EM EMPRESAS FAMILIARES DE CAPITAL FECHADO

Aline de Cássia dos Santos¹

Carlos Aragaki²

ABSTRACT

The aim of this article is to present the importance of the board of directors in family businesses closed capital. Governance is a theme which has gained strength in recent years and, and despite being mandatory only for open capital companies, it has gained importance among closed capital companies. One of the great challenges of family firms is to separate the personal interests from the professionals ones so as to balance and keep the perennial nature of the company. In this way many family businesses have used the Council as a support tool in this process. It was demonstrated in this article the major tasks of the Council and how it can contribute to the organization. The empirical research was performed through the case study of Natura Cosméticos, currently an open capital company, but that for many years before the opening of the capital it has already used the board as instrument of management. It is concluded that the Board of Directors is an important instrument for both open capital companies as in family closed capital companies because among other benefits it assists the managers in the decision making process.

Keywords: Corporate Governance. The Board of Directors. Family Businesses

RESUMO

O objetivo desse artigo é apresentar a importância do conselho de administração em empresas familiares de capital fechado. A Governança é um tema que têm ganhado força nos últimos anos e, apesar de ser obrigatória somente para empresas de capital aberto, tem conquistado muitas empresas de capital fechado. Um dos grandes desafios das empresas familiares é separar os interesses pessoais dos profissionais, de modo a equilibrar e manter a perenidade da empresa, desta forma, muitas empresas familiares tem utilizado o Conselho como ferramenta de apoio nesse processo. Foi demonstrado nesse artigo as principais atribuições do Conselho e de que forma ele pode contribuir para a organização. A pesquisa empírica foi realizada através do estudo de caso da Natura Cosméticos, empresa atualmente de capital aberto, mas que por muitos anos antes da sua abertura de capital já utilizava o Conselho de Administração como instrumento da gestão. Concluí-se que o Conselho de Administração é um instrumento importante tanto para empresas de capital aberto como em companhias familiares de capital fechado, pois, entre outros benefícios auxilia os gestores no processo de tomada de decisão.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Conselho de Administração. Empresas familiares.

¹ Graduada em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) e MBA Contabilidade Estratégica e Gestão de Negócios da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

² Mestre em Ciências Contábeis pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP).

1. INTRODUÇÃO

Ao apresentar a importância do Conselho de Administração, esse artigo ajuda empresas familiares a compreender melhor a governança corporativa, o papel do Conselho de Administração e as principais atividades exercidas por ele, destacando os benefícios obtidos com sua implantação. Com o estudo realizado, a questão a ser respondida é: o Conselho de Administração é uma ferramenta importante nas empresas familiares de capital fechado?

Governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas, conselho de administração, diretoria independente e conselho fiscal (IBGC, 2007, p. 21).

O objetivo das ações de governança é fazer com que as decisões e atitudes aplicadas pela empresa aperfeiçoem seu desempenho em longo prazo. Essa tarefa exige um grande comprometimento de seus gestores e controladores, de modo que todos estejam alinhados aos mesmos objetivos. Nesse momento surgem conflitos nas organizações, e quando falamos em empresas familiares, além dos já existentes em todas as empresas, temos algumas outras peculiaridades, tais como: relacionamento entre parentes, sentimentos envolvidos, sucessão de liderança e transição de gerações (IBGC, 2007).

O conselho de Administração deve ser um dos instrumentos usados pelas empresas familiares para atingir suas metas. De acordo com a Cartilha de Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa:

O conselho de administração deve atuar de forma a proteger o patrimônio da companhia, perseguir a consecução de seu objeto social e orientar a diretoria a fim de maximizar o retorno do investimento, agregando valor ao empreendimento. (CVM, 2002, p.4).

Segundo Andrade e Rossetti, as decisões de controle são de responsabilidade do Conselho de Administração e as decisões de gestão competem à Direção Executiva (2004, p. 127-128). Essa separação dos papéis é mais difícil quando falamos em empresas familiares, porque na maioria dos casos as decisões estão concentradas nos mesmos

indivíduos. Entretanto, o artigo demonstrou através do estudo de caso apresentado que essa separação é de extrema importância para o crescimento e perenidade do negócio.

De acordo com Alvares, Giacometti e Gusso é dever do conselho supervisionar o relacionamento entre os executivos e as demais partes interessadas, como também aprovar o código de conduta e o próprio regimento interno da empresa. (ALVARES, GIACOMETTI E GUSSO, 2008).

Segundo Ventura, as estatísticas revelam que a maioria das empresas familiares não tem vida longa, de modo que somente 30% (trinta por cento) delas passam para a segunda geração e apenas 10% (dez por cento) chegam à terceira geração. (VENTURA, 2000)

2. GOVERNANÇA CORPORATIVA

A expressão inglesa "corporate governance" vem se incorporando ao cenário econômico nacional como "governança corporativa", significando o sistema pelo qual os acionistas de uma empresa "governam", ou seja, tomam conta de sua empresa. (CHAGAS, 2007, p.3).

No Brasil, no início da década de 90, Fernando Collor de Mello foi o primeiro presidente a adotar as privatizações como parte de seu programa econômico. Naquele momento, as diversas privatizações, fusões e aquisições abriram as portas para empresas estrangeiras que trouxeram com elas seus modelos de governança corporativa, fazendo com que as empresas nacionais tivessem a necessidade de se adequar para manter seu desempenho e atratividade no mercado (ALVARES, GIACOMETTI E GUSSO, 2008).

A participação da governança corporativa no país tem sido mais crescente há menos de duas décadas, e começou a ganhar mais espaço quando, em maio de 1999, o recém-criado Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) lançou a primeira edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. Desde então, muitos conceitos de Governança têm sido apresentados por diferentes autores, dentre eles Álvares, Giacometti, Gusso, Silveira, Andrade e Rossetti.

Para Álvares, Giacometti e Gusso, a essência da Governança corporativa é harmonizar conflitos entre propriedade e gestão, promover a criação de valor para os acionistas e assegurar tratamento equânime aos acionistas (2008, p.131).

De acordo com Silveira:

A governança corporativa é o conjunto de mecanismos (internos ou externos, de incentivo ou controle) que tem como objetivo fazer com que as decisões sejam tomadas de forma a maximizar o valor de longo prazo do negócio e o retorno de todos os acionistas. (2002, p. 2).

Segundo Andrade e Rossetti (apud PINA, 2011, p. 29), a estrutura de governança corporativa especifica a distribuição dos direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da corporação, tais como o conselho de administração, os diretores executivos, os acionistas e outros interessados, além de definir as regras e procedimentos para a tomada de decisão em relação a questões corporativas. E oferece também bases através das quais os objetivos da empresa são estabelecidos, definindo os meios para se alcançar tais objetivos e os instrumentos para se acompanhar o desempenho.

Para direcionar as empresas que praticam a governança corporativa existem os princípios básicos descritos a seguir (IBGC, 2009):

2.2 Princípios da Governança Corporativa

- a) **Transparência:** As partes interessadas devem receber todas as informações de forma clara e transparente, e não somente aquelas de fornecimento exigido por lei, mas sim todo e qualquer dado relevante referente à organização. A informação de forma transparente fornece uma alta confiança em relação à empresa.

As informações devem ser disponibilizadas não somente para as empresas de capital aberto, as companhias familiares de capital fechado também devem ser transparentes sobre suas atividades e patrimônio, isso beneficiará o futuro da empresa e também seus herdeiros.

- b) **Equidade:** Todos os sócios e partes interessadas (stakeholders) devem ser tratados de forma justa, sem nenhum tipo de atitude discriminatória. Além

disso, a empresa deve ter responsabilidade social com a comunidade em que atua.

- c) **Prestação de Contas:** A Contabilidade apresentada deve ser a demonstração da realidade da empresa e seus agentes devem assumir integralmente as consequências de seus atos e omissões na prestação de contas da organização.
- d) **Responsabilidade Corporativa:** Conselheiros e executivos devem zelar pela perenidade das organizações e, portanto, devem incorporar considerações sociais e ambientais na definição dos negócios e nas operações da empresa.

Nesse momento é importante mencionar a compliance, que é a obediência às leis do país e o cumprimento delas, pois, ela fortalece os controles internos e mitiga os riscos atrelados à reputação e riscos de sanções regulatórias. A utilização da compliance demonstra o comprometimento da empresa com o fortalecimento dos seus negócios em bases sólidas, éticas e sustentáveis, contribuindo para aumentar o seu valor e assegurar a perenidade da empresa.

No processo de governança, a assessoria de compliance deve responder ao Conselho de Administração e estar subordinada ao Comitê de Auditoria ou ao Conselho Fiscal.

O grande desafio das organizações é converter os princípios acima citados em práticas de Governança Corporativa. Dentre as ferramentas utilizadas, além do Conselho de Administração, também são criados comitês. Os comitês existem para facilitar e dar maior agilidade ao trabalho do conselho de administração. O responsável pela tomada de decisão continua sendo o conselho, de forma que o papel do comitê é apoiar e realizar análises mais aprofundadas de assuntos específicos para posteriormente submetê-los ao conselho. (ALVARES, GIACOMETTI E GUSSO, 2008).

A maioria dos padrões das melhores práticas de Governança Corporativa recomenda a criação de comitês especiais. Isso se faz necessário porque na maioria dos casos os conselheiros não possuem conhecimento específico suficiente para cumprir todas as funções. Dentre os comitês existentes, os mais comuns são: Auditoria, Recursos Humanos e Remuneração, Estratégia, Finanças e Ética. Nesse artigo trataremos somente do Comitê de Auditoria.

Novamente segundo Álvares, Giacometti e Gusso (2008. p. 135):

:

Os principais objetivos dos comitês são:

- *Apoiar o conselho em suas deliberações e no exercício de suas funções, poupando o tempo do conselho como um todo e antecipando o encaminhamento de assuntos para que ele se concentre nas questões mais fundamentais;*
- *Aprofundar análises e estudos no intervalo entre as reuniões de conselho, em interação com outros profissionais da empresa e/ou serviços;*
- *Auxiliar na familiarização dos conselheiros sobre atividades da empresa, possibilitando que eles participem alternadamente de comitês (rotação).*

3. COMITÊ DE AUDITORIA

O principal foco de atenção do Comitê de Auditoria é realizar uma análise profissional dos relatórios de auditoria, dos relatórios anuais e trimestrais, e dos possíveis cenários de controle de risco.

Para um bom funcionamento deste comitê é essencial que pelo menos um de seus membros tenha experiência comprovada na área de Contabilidade ou Auditoria, desta forma, as análises serão realizadas com maior conhecimento específico sobre os assuntos.

Os objetivos do Comitê de Auditoria são (IBGC, 2007):

- Supervisionar o sistema de controle interno, especialmente relatórios de auditoria interna, profissionalismo, integridade e a independência dos membros da equipe de auditoria interna;
- Supervisionar o profissionalismo, integridade e a independência da auditoria externa;
- Analisar e examinar criticamente o relatório anual e os relatórios intermediários (trimestrais etc.).

O Comitê de Auditoria é uma recomendação do IBGC, tendo como responsabilidade analisar as demonstrações financeiras, promover a supervisão e a responsabilização da área Financeira, garantir que a Diretoria desenvolva controles internos confiáveis.

4. CONSELHO FISCAL

É um órgão fiscalizador independente, eleito pelos acionistas ou sócios que tem por objetivo contribuir para o bom desempenho da empresa utilizando os princípios da Governança Corporativa.

As principais atribuições do conselho fiscal são: examinar e fiscalizar os relatórios e demonstrações da empresa, verificar se as leis estão sendo cumpridas e se necessário denunciar fraudes e erros (ALVARES, GIACOMETTI E GUSSO, 2008, p.139).

A existência do Conselho Fiscal é obrigatória em sociedades anônimas e opcional para sociedades limitadas.

Segundo Alvares, Giacometti e Gusso (2008), existem algumas funções sob responsabilidade do Conselho Fiscal que estão agrupadas e descritas a seguir:

- **Função fiscalizadora:** Analisar a gestão dos administradores, avaliar os riscos empresariais e a estrutura de controles internos. Garantir o cumprimento das obrigações legais, contratuais e estatutárias por parte da administração da empresa;
- **Função Financeira:** Conhecer a origem de todos os recursos financeiros utilizados na organização, bem como todas as aplicações realizadas, como forma de garantir que os recursos estão sendo corretamente utilizados;
- **Documentos e Atos:** Analisar se os contratos realizados pela empresa estão de acordo com o objeto social, sem favorecimento direto ou indireto aos administradores ou partes envolvidas, em detrimento ao interesse da empresa;
- **Demonstrações Financeiras:** Examinar as demonstrações financeiras trimestrais e anuais. Deve emitir parecer e ressalvas que julgar necessárias ou úteis à deliberação da assembleia geral;
- **Interação com outros órgãos da governança:** Reunir-se regularmente com o Conselho de Administração ou com o Comitê de Auditoria, quando existente, sempre que a pauta das reuniões incluir assuntos de responsabilidade e atuação do conselho fiscal.

5. CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O Conselho de Administração é a principal ferramenta utilizada pela Governança Corporativa. Segundo o IBGC:

Seu papel é ser o elo entre a propriedade e a gestão para orientar e supervisionar a relação desta última com as demais partes interessadas. O Conselho recebe poderes dos sócios e presta contas a eles. (IBGC, 2009, p. 29).

Como mencionado anteriormente, um dos princípios básicos da Governança Corporativa é a transparência. Quando a empresa possui um Conselho de Administração ela passa maior segurança ao mercado, desta forma, demonstra estar preocupada com as práticas de governança e continuidade da empresa.

Assim, quando a empresa familiar decide implantar um Conselho, ela sinaliza um alto grau de profissionalismo, pois se dispõe a separar o processo de gestão das decisões estratégicas. Além disso, quando esse conselho possui também conselheiros independentes, ela está disposta a aceitar contribuições externas e não somente concentrar todas as decisões da empresa na família ou em interesses pessoais de seus sócios.

Uma das responsabilidades do Conselho de Administração é manter atualizado o plano de sucessão do diretor presidente e garantir que esse plano também seja feito para todas as pessoas-chave da organização. Nas empresas familiares, esse ponto é ainda mais importante, porque muitas vezes a sucessão é um ponto crítico, por meio do qual, em alguns casos, na ausência de seus fundadores, a organização perde forças e acaba se desfazendo pela inexistência de pessoas qualificadas e preparadas para assumir a empresa.

O Conselho de Administração deve sempre decidir em favor do melhor interesse da organização como um todo, independentemente das partes que indicaram ou elegeram seus membros.

Para melhor compreensão sobre Conselho de Administração e seu papel foram relacionados a seguir alguns dos principais pontos existentes na Cartilha de Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2002):

5.2 Missão e atribuições

A missão do Conselho de Administração é proteger o patrimônio, maximizar o retorno do investimento e agregar valor ao empreendimento a longo prazo. Deve buscar o equilíbrio entre os anseios das partes interessadas, de modo que cada uma receba benefício apropriado e proporcional ao vínculo que possui com a organização. O conselho deve (IBGC, 2002):

- Zelar pelos valores e propósitos da organização e traçar suas diretrizes estratégicas, essas serão usadas pelos gestores para direcionar seus esforços e alcançar os objetivos definidos pela empresa;
- Apoiar e supervisionar continuamente a gestão da organização com relação aos negócios, aos riscos e as pessoas. Não deve interferir em assuntos operacionais, mas deve ter acesso a todas as informações necessárias para concluir suas análises.
- Prestar contas aos sócios, incluindo um parecer sobre o relatório da Administração e as demonstrações financeiras, além de propor, para deliberação da assembleia, a remuneração anual dos administradores, sempre vinculada a um processo de avaliação dos órgãos e de seus integrantes.

5.3 Composição, qualificação e quantidade de Conselheiros

A composição do conselho é influenciada por uma série de fatores que caracterizam a empresa, assim, para entender qual a melhor composição, devemos levar em consideração fatores como objetivo e grau de maturidade da organização e expectativas em relação à atuação do Conselho.

Para definir a composição do Conselho é importante buscar a diversidade de experiências, qualificações e estilos de comportamento para que o órgão reúna as competências necessárias ao exercício de suas atribuições e possa realizá-las com sucesso. Dentre as qualificações necessárias o conselheiro deve ter (IBGC, 2002):

- Alinhamento com os valores da organização e seu Código de Conduta;
- Visão estratégica e conhecimento das melhores práticas de Governança Corporativa;
- Conhecimento de Finanças e Controladoria;

- Experiência em identificação e controle de riscos;
- Capacidade de trabalhar em equipe;
- Saber defender seu ponto de vista a partir de julgamento próprio;
- Motivação e disponibilidade de tempo, importante lembrar que esse tempo não é somente estar presente nas reuniões e ler a documentação prévia, mas estar à disposição da empresa nos momentos necessários.

Sobre a quantidade de conselheiros, não existe uma número ideal de membros para o Conselho, para definir o melhor para cada empresa devemos considerar o setor de atuação, porte, complexidade das atividades, estágio do ciclo de vida da organização e a necessidade de criação de Comitês. Entretanto, a recomendação é que os membros sejam entre cinco e no máximo onze conselheiros, pois, uma quantidade maior que essa dificulta o processo decisório.

5.4 Conselheiros independentes, externos e internos.

Antes de constituir o Conselho de Administração, deve-se decidir como será a sua formação, segundo Bhagat e Black (1999, p.950) os conselheiros são classificados em três tipos: internos, externos e independentes:

Internos:

Conselheiros que são diretores ou funcionários da organização. Desta forma, possuem algum vínculo direto com a empresa e recebem remuneração atrelada aos seus resultados.

Externos:

Conselheiros que não tem vínculo atual com a organização, mas não são independentes. Por exemplo: ex-diretores e ex-funcionários, advogados e consultores que prestam serviços à empresa, sócios ou funcionários do grupo controlador e seus parentes próximos, etc.;

Independentes

Os conselheiros independentes não têm qualquer vínculo com a sociedade ou parentesco com diretores, nem recebem outra remuneração da sociedade além de honorários de conselheiros, exceto dividendos oriundos de eventual participação não relevante no capital. Além disso, ele não deve ter sido empregado ou diretor da organização (ou de suas subsidiárias) há pelo menos três anos; e não estar fornecendo, comprando ou

oferecendo (negociando), direta ou indiretamente, serviços e/ou produtos à organização em escala relevante para o conselheiro ou a organização.

De acordo com Fama e Jensen apud Silveira (2002, p. 51), a inclusão de conselheiros externos aumenta a efetividade do Conselho. Segundo seus estudos, conselheiros externos teriam incentivos de construir suas reputações como monitores eficazes

Existem diferentes estudos sobre a forma de composição do conselho, porém, seguindo as instruções do IBGC é recomendável que a maioria do Conselho seja composta por conselheiros independentes, contratados por meio de processos formais e com escopo de atuação e qualificação bem definido. O ideal seria uma composição apenas com conselheiros independentes e externos, no entanto, nas organizações familiares é mais comum ter uma grande participação de conselheiros internos.

5.5 Remuneração dos conselheiros

Um dos fatores importantes é a remuneração dos conselheiros, e, para definir adequadamente esse item deve-se levar em consideração diversos fatores, tais como: o mercado de atuação, as qualificações, o valor gerado à organização e os riscos das atividades.

Não devem ser utilizados os mesmos critérios para aplicação da remuneração que são usados para a gestão da empresa. Não é recomendada a remuneração baseada em resultados de curto prazo, pois as decisões dos Conselhos são mais estratégicas e os resultados são obtidos em longo prazo.

5.6 Governança Corporativa e Conselho de Administração em Empresas familiares de capital fechado

Segundo VENTURA (2010), os benefícios obtidos pela aplicação das práticas de Governança Corporativa são:

- Obtenção de maior harmonia entre os seus sócios;
- Aumento da eficiência na gestão através da contribuição de conselheiros externos;
- Melhora na imagem no mercado, facilitando a criação de riquezas;
- Redução no risco de descontinuidade da empresa durante o processo de sucessão, possibilitando a transferência de riquezas ao longo das gerações.

Amaral apresenta em seu trabalho alguns dos principais motivos que levam uma empresa de capital fechado a implantar a Governança Corporativa e a ter um Conselho de Administração (AMARAL, W, 2011, p. 21):

Mesmo que a Administração da organização seja muito preparada, ela dificilmente dominará todas as matérias e assuntos essenciais para a continuidade da empresa. Desta forma, com o apoio de um Conselho de Administração qualificado e diversificado, ela possuirá um forte recurso para auxiliá-la. Nesse aspecto é ainda mais importante ter conselheiros com diferentes experiências a fim de proporcionar um melhor aproveitamento de seus conhecimentos, assim, a organização poderá tomar as decisões com maior segurança.

Uma das atividades mais importantes a ser desenvolvida pelo Conselho de Administração é o processo de sucessão, principalmente porque nas empresas familiares esse é um fator crítico, pois muitas vezes, pela ausência de sucessores preparados para assumir a liderança da organização, muitas encerram sua operação precocemente. Para evitar que isso ocorra, o Conselho deve manter atualizado um Plano de Sucessão do Diretor-Presidente e assegurar que este o faça para todas as pessoas-chave da organização.

Prestar contas a si mesmo é contra a natureza humana, mas é um item de extrema importância para garantir que os recursos das empresas não estão sendo confundidos com os recursos pessoais, a prestação de contas é um dos princípios da governança e, com apoio e orientações do Conselho, esse processo na organização será mais bem administrado e documentado, de forma adequada, pois passa a existir mais formalização do processo de trabalho.

Os trabalhos desenvolvidos pelos Conselhos são em sua maioria com resultados em longo prazo, assim, enquanto a administração estiver focada em manter as operações em bom funcionamento, o Conselho estará trabalhando na identificação de novas oportunidades, controlar o desempenho e riscos, ajudando assim em desafios mais específicos. O conselho deve exercer sua influência sem entrar nos detalhes do dia a dia, ações essas que devem ser realizadas pelos gestores da empresa.

5.7 Aspectos importantes para implantação de Conselho de Administração

Antes de realizar a implantação de Conselho de Administração, deve-se avaliar em que fase do ciclo de vida a empresa se encontra. De acordo com cada fase, exige-se experiências e conhecimentos específicos, desta forma, é muito importante avaliar cada caso para decidir como deve ser formado o conselho, quais as qualificações necessárias aos conselheiros. Principalmente no estágio inicial, em que o conselho está ainda começando, é importante combinar membros da família com conselheiros realmente independentes – potenciais situações de conflitos devem ser tratadas de forma clara e mais impessoal possível. De modo geral, as empresas familiares começam seus conselhos com maioria de conselheiros internos e uma pequena participação de conselheiros independentes, mas com o passar do tempo esse cenário tende a se inverter.

A organização deve procurar candidatos com experiências diferentes e/ou complementares às já existentes na companhia, pois isso auxiliará na tomada de decisão dos diferentes processos e melhores caminhos da organização.

É importante definir uma agenda clara. A utilização de um Calendário Temático é uma ótima maneira de programar as atividades e assuntos que devem ser discutidos pelos conselheiros ao longo do ano, assim, os gestores já sabem desde o início do ano cada item que deverá ser focado nas reuniões de conselho e poderão providenciar as ações necessárias para atender melhor a cada tópico. A quantidade de reuniões realizadas no ano depende da necessidade identificada na empresa. As reuniões podem ser mensais, mas, caso não seja necessário, elas podem ocorrer com menor frequência.

O Conselho deve estar à disposição para apoiar os gestores da organização em qualquer situação e momento necessário, não somente nas reuniões. Sempre que preciso ele deve ser consultado para orientar e auxiliar no processo de tomada de decisão.

6. ESTUDO DE CASO – GOVERNANÇA CORPORATIVA NA NATURA COSMÉTICOS

A Natura foi fundada por Antonio Luiz da Cunha Seabra e pelo francês Jean Pierre Berjeaut. Começou com uma pequena loja inaugurada em 1969 e, cinco anos depois, passou a adotar o modelo de vendas utilizado atualmente: a venda direta. Com esse modelo, a empresa conquistou um grande mercado no país e hoje é a líder brasileira no setor de cosméticos, perfumaria e produtos de higiene pessoal. O mercado nacional

representa hoje 82% de suas vendas e os 18% restantes estão distribuídos entre países da América Latina e Europa: Argentina, Chile, Peru, México e França.

A empresa estabelece um modelo de desenvolvimento sustentável de negócios com foco constante em inovação e melhoria de seus produtos, e também possui um grande compromisso com a qualidade de seus relacionamentos com todos os envolvidos em seus processos, o que a torna muito admirada por seus clientes e por toda a sociedade.

O quadro de pessoal em 2013 foi formado por 5.339 colaboradores no Brasil e 1.316 colaboradores nas operações internacionais, além disso, para manter a receita em constante crescimento a equipe de vendas foi formada por 1.656.500 consultoras. O foco estratégico para os próximos anos é aumentar o relacionamento com os clientes através da tecnologia digital, ofertando seus produtos através do site da empresa diretamente para os consumidores finais.

O estudo de caso da Natura foi escolhido como exemplo de como a governança pode auxiliar na perenidade e crescimento da empresa familiar de capital fechado. Foi apresentado o processo de decisão da implantação das primeiras práticas de governança e os benefícios conquistados. O estudo demonstra que a governança começou a ser implantada muito antes da sua abertura de capital, ocorrida em 2004. Então, mesmo antes da entrada na Bolsa de Valores, a organização já se beneficiava dos resultados positivos da governança corporativa.

A maioria das empresas familiares que decidem implantar a governança corporativa são impulsionadas por fatores externos, entre eles a exigência da abertura de capital, no caso da Natura, a opção pela adoção das melhores práticas foi uma decisão interna de seus acionistas, pois identificaram que ela seria um instrumento de apoio para se desvincular gradualmente de suas atividades cotidianas de condução do negócio. Os fundadores da empresa perceberam que naquele momento era necessário separar os papéis dentro da organização e ter um órgão focado nas decisões estratégicas.

Em 1989, a Natura contratou uma empresa de auditoria independente. A partir deste momento, mesmo sendo uma empresa de capital fechado, ela passa a adotar práticas obrigatórias somente em empresas de capital aberto, o que demonstra sua preocupação com a qualidade e integridade das informações.

Em continuidade à implantação da governança corporativa, após quase uma década, a empresa decidiu implantar o Conselho de Administração. A decisão de criar o conselho foi motivada pelo processo de “Despersonalização positiva”, que consistia em ter um novo

espaço decisório destinado a permitir a continuidade da contribuição dos fundadores de forma organizada.

O Conselho de Administração é o órgão de deliberação colegiado, responsável pelo estabelecimento das políticas gerais de negócios, incluindo a estratégia de longo prazo. É responsável também, dentre outras atribuições, pela supervisão da gestão dos diretores e sua atuação contribui para a transparência e aprimoramento dos processos de decisão.

Na formação inicial, o Conselho tinha a participação de cinco membros: Presidente Fundador, Presidente Executivo e o Presidente de Operações, um conselheiro externo e um independente. Essa mesma composição se manteve inalterada até 2005, quando ocorreu a entrada de um novo presidente.

Mesmo no período em que a empresa não tinha obrigação legal, por ser empresa de capital fechado, a Natura teve durante muitos anos serviços realizados por um auditor externo, que foi selecionado entre os mais renomados do mercado. Além disso, ela divulgava informações para diversos públicos, superando os parâmetros existentes para companhias abertas, não só na periodicidade, com relatórios trimestrais para o público interno e os acionistas, como na qualidade dos comunicados, o que demonstra o comprometimento da empresa com a transparência.

A empresa já produzia relatórios anuais que obedeciam aos padrões exigidos pela Associação Brasileira das Companhias Abertas, ABRASCA, em 2003 o Relatório Anual recebeu diversas premiações. Além disso, em 2004 a empresa recebeu o VIII Prêmio Afenac-Fipecafi-Serasa na categoria empresa brasileira de capital fechado, também conhecido como Troféu Transparência, que reconhece as empresas com as melhores demonstrações financeiras. Esses prêmios são mais uma forma de demonstrar a preocupação da empresa com o princípio da transparência.

Os conselheiros que não faziam parte da empresa possuíam experiência em governança, desta forma, eles eram responsáveis por contribuir para o aprimoramento de temas estratégicos com a visão que tinham dos mercados externos. Nesse período inicial, foram criados cinco temas básicos para o Conselho (IBGC, 2007):

- Zelo pelas instituições;
- Planejamento estratégico;
- Desenvolvimento de recursos humanos;
- Gestão de riscos;
- Análise e aprovação de mudanças significativas.

O comitê de auditoria e administração de riscos foi criado em 1999 e era responsável por recomendar a indicação de auditores independentes e por revisar e avaliar os controles internos mais importantes. Em 2003 esse comitê passou a monitorar também o sistema de auditoria e qualidade dos processos.

Inicialmente, somente dois comitês reportavam-se ao Conselho: o de Auditoria e o de Recursos Humanos, sendo que este último definia as políticas corporativas para a gestão dos colaboradores, para a remuneração e desenvolvimento dos profissionais.

O processo de implementação das práticas de governança corporativa da Natura pode ser resumido no quadro a seguir:

Quadro 1 - Processo de implementação das práticas de governança na Natura:



Fonte: *Governança Corporativa em Empresas de Controle Familiar – Casos de Destaque no Brasil*

Tag along: é um mecanismo previsto na Lei das S.A. que visa dar mais garantia aos acionistas minoritários, nos casos de mudança no controle da companhia

7. HISTÓRICO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA NATURA

1998

Criação do Conselho de Administração: formação inicial com cinco membros.

1999

Criação dos Comitês de Auditoria e Administração de Risco com a responsabilidade de recomendar a indicação de auditores independentes, revisar e avaliar os controles internos.

2000

Divulgação do primeiro Relatório Anual obedecendo aos parâmetros da Associação Brasileira das Companhias Abertas, ou ABRASCA, mesmo sem a obrigatoriedade de produzi-lo.

2001

Criação do Comitê de Recursos Humanos com objetivo de definir as políticas corporativas para a gestão dos colaboradores e para remuneração e desenvolvimento dos profissionais.

2002

A divulgação de informações pela Natura para o público já atendia e superava os parâmetros vigentes para companhias abertas, não só na periodicidade, com relatórios trimestrais para o público interno e os acionistas, como na qualidade dos comunicados.

2003

Como parte do aperfeiçoamento da governança corporativa da Natura, os comitês diretamente ligados ao Conselho de Administração, como o de Recursos Humanos e o de Auditoria e Gestão de Riscos, tiveram sua abrangência de atuação ampliada.

2004

A abertura de capital ocorreu em 26 de maio de 2004, a empresa optou por inserir suas ações no segmento de Novo Mercado da Bovespa, no qual as companhias se comprometem a adotar práticas de governança corporativa mais rígidas do que as exigidas pela legislação. Empresas do Novo Mercado podem emitir apenas ações ordinárias, com direito a voto. Além disso, devem manter um mínimo de 25% delas em circulação.

Criação de dois novos comitês: Estratégico com o objetivo de monitorar e direcionar os passos da empresa de acordo com as diretrizes do próprio conselho e da Governança Corporativa que é responsável por promover a utilização de boas práticas de governança. Os comitês já existentes tiveram seu escopo ampliado. O de Auditoria e Gestão de Riscos passou a se chamar Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Financeiro, tratando desses temas de forma mais ampla. O de Recursos Humanos ficou encarregado de acompanhar a evolução dos sistemas de gestão da Natura, além de cuidar da definição de estratégias de desenvolvimento dos colaboradores.

2005

Foi nomeado o primeiro presidente-executivo não pertencente ao grupo de acionistas-controladores. Completou-se, assim, a separação entre a administração e a propriedade da companhia. Os acionistas-fundadores continuam participando do Conselho de Administração compartilhando seu conhecimento e sua visão empreendedora.

2006

Criação do Comitê de Ética que tem o objetivo de acolher e avaliar casos específicos que extrapolem a alçada da Ouvidoria.

2007

Criação de novos comitês: Sistemas de Gestão e Internacional. Houve também a entrada de dois novos conselheiros, por serem profissionais de grande reputação, suas qualificações complementam as competências dos demais membros do Conselho e, deste modo, trazem para empresa experiências na condução de negócios internacionais e em excelência de gestão.

2008

O Conselho de Administração reuniu-se oito vezes para analisar temas estratégicos, a implantação do plano de ação e o desempenho integrado econômico, social e ambiental da companhia.

2009

O Comitê Estratégico tornou-se ainda mais ativo, dedicando o dobro de tempo à análise dos temas de interesse do Conselho de Administração. Nesse ano, os avanços na governança renderam à Natura o prêmio do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) na categoria Evolução.

2010

Realização de processo de avaliação do Conselho de Administração, com uma autoavaliação e uma análise ampla, por meio de uma consultoria externa e que incluiu questões como o porte, atribuições e fluxo de trabalho do Conselho. Essa análise apontou possibilidades de avanços que foram implementados nos anos seguintes.

2011

O Conselho de Administração passou por um processo de renovação com a substituição de dois de seus integrantes.

2012

Ampliação do número de membros do Conselho de Administração de seis para nove integrantes. O Conselho passa a ter três integrantes independentes. Todos os conselheiros têm mandato de um ano, podendo ser renovado ao fim do período com aprovação da Assembleia Geral.

2013

Foi eleito um novo presidente do Conselho de Administração, nesse momento foi encerrado um modelo de copresidência, exercido historicamente pelos acionistas controladores. Essa mudança foi mais um passo rumo à profissionalização e à institucionalização da governança da companhia.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista a análise realizada neste artigo é possível afirmar que o Conselho de Administração é importante em empresas familiares de capital aberto. Observando o estudo de caso, fica claro que a implantação da governança e do conselho de administração trouxe para a organização diversos benefícios, mesmo quando a empresa não possuía capital aberto. Observa-se que o impulso para sua implantação foi motivada por seus gestores que perceberam a necessidade de separação dos papéis dentro da organização como forma de fortalecer o negócio.

Entre os pontos mais relevantes na análise da importância do Conselho de Administração em empresas familiares de capital fechado, temos a existência de um plano de sucessão para o CEO, o executivo principal da empresa, pois, essa ação permite a continuidade da organização mesmo com a necessidade de substituição do CEO.

A existência do Comitê de Auditoria que supervisiona os trabalhos da auditoria interna e externa, para apoiar o conselho na tomada de decisões, também é um fator importante para evitar problemas nas empresas familiares de capital fechado.

No caso analisado, aos poucos a empresa foi aperfeiçoando o modelo e as práticas de governança, de modo que quando decidiu pela abertura de capital pôde ingressar no nível mais alto criado pela BOVESPA para empresas que adotam práticas de governança corporativa mais rígidas do que as exigidas pela legislação.

Na visão dos gestores da organização, a maior transparência exigida da empresa aprimorou a visão do negócio, além de melhorar a capacidade de identificar problemas e conseqüentemente a tomada de decisão. A governança também trouxe necessidade maior de formalização dos processos e, assim, exigiu uma crescente disciplina por parte dos gestores nas operações diárias.

Desta forma, com a realização deste trabalho foi possível concluir que a governança corporativa é importante não somente nas companhias de capital aberto, mas também em empresas familiares de capital fechado. Foi possível conhecer melhor as práticas e os benefícios da governança corporativa, bem como alguns itens mais importantes para auxiliar as empresas familiares de capital fechado que buscam implantar a governança e estavam inseguros quanto a sua aplicação ou não. As atividades realizadas pelo conselho, com a participação de conselheiros qualificados e experientes bem como de seus comitês de apoio direcionam a organização para ações estratégicas.

Entretanto, nota-se que mesmo a Natura sendo uma empresa premiada por seguir as práticas de governança corporativa, alguns paradigmas são mais difíceis de serem quebrados, como por exemplo, a formação de Conselhos de Administração com a maioria dos conselheiros independentes. No caso da Natura até o momento os conselheiros independentes representam um terço da composição atual do Conselho, para aprofundar melhor essa questão, novos estudos podem ser realizados para analisar as principais dificuldades e barreiras enfrentadas pelas organizações que possuem minoria de conselheiros independentes.

As empresas familiares de capital fechado devem ter disciplina na utilização das práticas de governança corporativa e na implantação do conselho de administração, pois, sabe-se que esse processo não é simples. A necessidade de maior padronização e formalização dos processos muitas vezes é um fator de difícil aceitação dos gestores e, isso impulsiona algumas companhias a deixar de utilizar a governança, no intuito de simplificar a tomada de decisão. É nesse momento em que os sócios e gestores devem demonstrar maturidade e profissionalismo, pois, apesar das práticas de governança não serem obrigatórias nessas organizações, os benefícios são diversos e maiores que as dificuldades encontradas.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ÁLVARES, Elismar; GIACOMETTI, Celso; GUSSO, Eduardo. **Governança Corporativa Um Modelo Brasileiro**, Rio de Janeiro, Ed. Elsevier 2008

AMARAL, Wilson. Boa Governança dá retorno – **Criando um Conselho de Administração de Alta Performance**. In: Workshop IBGC – 2011. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/biblioteca/download/AMARAL_W_%202011_Boa%20governanca...p al.pdf> Acesso em Mar.2014

ANDRADE, A.; ROSSETI, J.P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CANDELORO, Ana Paula P. E BENEVIDES, Marilza M – **Compliance no Contexto da Governança Corporativa** In: Fórum de Debates IBGC IBGC – 2012. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18087&item_id=5132> Acesso em Jun.2014

CHAGAS, José Ferreira. **Governança Corporativa – Aplicabilidade do Conceito, dos Princípios e Indicadores à Gestão de Pequenas e Médias Organizações**. Disponível em: <<http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIIIcongreso/085.doc>>. Acesso em: Mai. 2014.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS - CVM. **Cartilha de Governança Corporativa**. Rio de Janeiro: CVM. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br>>. Acesso em: mar. 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. - **Governança corporativa em empresas de controle familiar – Casos de Destaque no Brasil** – São Paulo, Editora Saint Paul, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Código das melhores práticas de Governança Corporativa**. 4a. versão. São Paulo: IBGC, 2009. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: abr. 2014.

PINA, André Pereira Antunes. **Governança corporativa em empresas familiares de capital fechado**: estudo de caso da empresa Pinamak Soluções em Logística para o segmento de petróleo / André Pereira Antunes Pina. – 2011.

Relatório Anual Natura (Anos de 2001 à 2013) Disponível em: <www.natura.net> Acesso em: Mai. 2014

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da; **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil São Paulo**, 2002

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da; BARROS, L. A. B de C.; FAMÁ, Rubens. **Estrutura de governança e desempenho financeiro nas companhias abertas brasileiras: um estudo empírico**. Caderno de pesquisas em Administração. São Paulo, v.10, n.1, jan/mar. 2003.

VENTURA, L. In: **Conferência Anual do Family Firm Institute**. Washington DC, outubro de 2000.