

# COMO FAZER

LUCAS AMORIM

lucas.amorim@abril.com.br

## GOVERNANÇA CONSELHO PARA VALER

Antes restritos a um pequeno grupo de empresas, os conselhos de administração se multiplicaram nas companhias brasileiras nos últimos anos. Apenas entre as listadas em bolsa, são 375. Na teoria, o papel do conselho é zelar pelo interesse dos acionistas e traçar estratégias. Mas muitos deles existem apenas para cumprir as exigências da Comissão de Valores Mobiliários. "Ainda são comuns os conselhos que funcionam apenas no papel", diz Heloisa Bedicks, do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. A Localiza, maior empresa de locação de automóveis do país, é uma exceção. Seu conselho foi formado em 1997, oito anos antes da abertura de capital. Os encontros são mensais e os nove conselheiros têm metas e são cobrados por desempenho. "É preciso muita disciplina para que as reuniões sejam eficientes e produtivas", diz Salim Mattar, presidente da Localiza. A seguir, cinco exemplos de como a empresa tira o máximo proveito de seu conselho.

### RITUAL DE INICIAÇÃO

Antes da primeira reunião, os novos conselheiros da Localiza participam de uma imersão. Durante dois dias, reúnem-se com os principais executivos para conhecer os detalhes do negócio. O último a passar por esse ritual foi José Gallo, presidente da varejista Renner, que entrou no conselho em outubro de 2010.

### EXECUTIVOS DE PLANTÃO

Nos dias de reunião do conselho, os executivos da Localiza não viajam e ficam de prontidão para esclarecer qualquer dúvida que surja na apresentação dos resultados. Além disso, especialistas externos são convidados a falar sobre temas como mercado de capitais, fundos de investimento e economia brasileira.

### O RELÓGIO MANDA

As reuniões da Localiza seguem uma disciplina rigorosa. Acontecem uma vez por mês, sempre entre 10 e 17 horas. Nunca começam antes nem passam da hora. Os temas mais importantes são debatidos no início dos encontros. Para evitar faltas, todas as 24 reuniões de 2012 e 2013 já têm data marcada.

### EM BUSCA DOS DIFERENTES

Quatro dos nove conselheiros são independentes e têm perfis bem diferentes entre si — José Gallo é especialista em varejo; Oscar Bernardes, em estratégia; Stefano Bonfiglio, em finanças; e Leticia Costa, em gestão. "Queremos gente que traga novas ideias, e não que só concorde com os acionistas", diz Mattar.

### INFORMAÇÃO CHEGA ANTES

Cerca de dez dias antes de cada reunião, os conselheiros recebem por e-mail centenas de informações sobre a Localiza, o mercado e os concorrentes. Nas reuniões que discutem temas mais espinhosos, como planejamento estratégico, os slides somam até 600 páginas. "Informação nunca é demais", diz Mattar.

### REUNIÃO DE CONSELHO

DA LOCALIZA: disciplina quase militar para fazer encontros eficientes