
São Paulo, 29 de Janeiro de 2001

Artigo especial para a Gazeta Mercantil

A DIFÍCIL TAREFA DE PRESIDIR EMPRESAS

Carlos Daniel Coradi*

Presidir uma empresa é uma atividade que pode parecer alguma coisa gostosa de ser feita, agradável e fácil. Enganosa ilusão. Essa atividade é muito mais difícil, espinhosa, exigente do que a grande maioria pode imaginar. E por que é assim? Basta ver a relação das empresas que desaparecem todos os anos, algumas inclusive gigantes, absorvidas pelos seus adversários mais competentes. Basta ver a relação das que pedem concordata ou mesmo que vão a falência, as que acabam se endividando e entrando num espiral perigoso de pagamento de juros, as que ficam obsoletas tecnologicamente, são superadas pelos concorrentes mais novos, mais bem equipados, mais agressivos, mais voltados para o mercado.

Mas quais são os objetivos essenciais de um presidente no gerenciamento de sua empresa? Existe uma maneira clara de sintetizar a descrição desses objetivos? É possível caracterizar os riscos que seu desempenho inadequado faz ela correr, e caracterizar as atividades de controle para que os riscos inerentes da posição mais elevada da empresa sejam minimizados?

Discutir esse tema é o objetivo desse artigo, com base em dados de um manual produzido nos Estados Unidos que objetiva criar uma arquitetura de um sistema integrado de controles empresariais, para a montagem da chamada “governança corporativa”. Tal arquitetura é um instrumento funcional de primeiríssima ordem para que a empresa tenha, partindo da gestão de seu presidente, um desempenho satisfatório.

Os objetivos centrais que um bom presidente de uma empresa deve perseguir se resumem nos em três itens: primeiro, desenhar e implementar estratégias que permitam que a empresa atinja de maneira abrangente seus objetivos; segundo, manter sistemas que permitam no tempo adequado, a comunicação de informações externas e internas necessárias para o pessoal relevante exercer suas funções; terceiro, assegurar que seus profissionais estão conscientes de quais são as condutas aceitáveis e se estão se portando de acordo com elas.

Esses três objetivos, quando não são atingidos, fazem com que a empresa se exponha a riscos de diferentes naturezas e de conseqüências também muito variadas. Esses riscos podem, por exemplo, implicar numa ausência de informações incompletas ou imprecisas ligadas a mudanças que podem afetar a empresa como um todo, tais como alterações da concorrência, produtos novos que estão surgindo, mudanças no comportamento do mercado e dos clientes, mudanças no arcabouço legal ao qual a empresa está submetida.

Os riscos podem também ser de natureza perceptiva: por exemplo, de quais são os fatores críticos do negócio e de qual o entendimento decorrente desses fatores críticos; riscos ainda

podem ocorrer por insuficiência ou inadequação de recursos; atenção inadequada com os acionistas, investidores ou empresas do relacionamento externo; desatualização de sistemas; informações imprecisas ou fora do tempo adequado; falta de um código de ética e de conduta; conflitos de interesse entre pessoas ou áreas; pessoas que ignoram normas e procedimentos; funcionários desonestos na relação com a empresa ou com os seus colegas, etc.

O conjunto das responsabilidades funcionais de um presidente, dos riscos decorrentes de sua ação inadequada, e dos pontos de focalização das ações e atividades de controle constituem a chamada “arquitetura do sistema de controles internos”. Técnica desenvolvida recentemente nos Estados Unidos por um Comitê, abreviadamente designado por COSO, que se reuniu durante sete anos, composto por executivos sênior das maiores empresas americanas, associações nacionais de consultores, associações nacionais de auditores..

Muitas das grandes corporações internacionais já adotaram o modelo do sistema integrado de controle internos, visando uma ação estruturada e coordenada de seus principais executivos. Essa ferramenta passou a ser a pedra de toque para o sucesso empresarial moderno e sabiamente, foi adaptado pelo BIS (Banco da Basileia) para ser adotado para os sistemas financeiros mundiais. Hoje todos os bancos brasileiros possuem tal sistema de controles internos, visto que é norma obrigatória do Banco Central do Brasil.

Atualmente já existem softwares integrados para implementar tal arquitetura de controles internos, de modo a espargir pelos principais cargos executivos de uma grande corporação um sistema moderno de gerenciamento de riscos e pontos críticos de ação. Esses softwares podem ser disponibilizados através de intranet, internet e "webs", inclusive com amplitude mundial, na qual a função controle pode estar centralizada nos cérebros da organização e distante dos pontos de ação.

Esse moderno ferramental se aplica, certamente, às empresas brasileiras que procuram se destacar no universo das corporações modernas e que partem para buscar, depois de terem atingido o mercado interno, o mercado externo e portanto querem se equipar para serem competitivas, atingindo padrões universais de qualidade, desenvolvendo produtos capazes de enfrentar as concorrências mais acirradas no exterior.

Nós achamos que essa oportunidade de desenvolvimento gerencial ao nível do presidente é a pedra de toque do sucesso de nossos empresários e da virada que esse país precisa dar rumo ao sucesso no terceiro milênio.

* Carlos Daniel Coradi é Diretor Presidente da
EFC – Engenheiros Financeiros & Consultores