

Administração Superior de holding e o Campo da Administração

Parecer Técnico

O parecer técnico a seguir foi elaborado em atendimento à solicitação de análise e manifestação a respeito dos principais conhecimentos do Campo da Administração, que fazem uso as Administrações Superiores de *holdings* de grupos de empresas.

Conceituação

Holdings são empresas que detêm majoritariamente a participação acionária em uma ou mais empresas, dependendo do enquadramento jurídico que as regula e as diferencia umas das outras, podendo ser prerrogativa das mesmas exercer a administração e o controle do grupo, bem como intervir na condução dos negócios das controladas.

São as seguintes as principais prerrogativas de *holdings* em relação às suas controladas:

- Preservar os interesses dos acionistas;
- Administrar o portfólio de investimentos realizados nas controladas, de modo a proteger o patrimônio;
- Financiar a expansão sustentável das controladas;
- Prestar serviços às controladas;
- Desenvolver atividades operacionais;
- Realizar o planejamento sucessório da *holding* e/ou controladas;
- Administrar o grupo de empresas, podendo influir ou interferir nos negócios das controladas;
- Representar o grupo de modo sistemático, estruturado e homogêneo;
- Definir a estrutura e adotar as melhores práticas de governança;
- Elaborar o planejamento estratégico do grupo;
- Definir diretrizes que norteiem a atuação das controladas
- Definir políticas que deem parâmetros à atuação das controladas;
- Construir e preservar a imagem e identidade da *holding* e demais empresas do grupo.

Campo da Administração

Quando a *holding* e suas controladas formam um grupo com responsabilidades mútuas, cabe a *holding* assumir as definições estratégicas do grupo. Do momento em que o grupo possui orientação estratégica, as controladas precisam se alinhar aos objetivos e estratégias definidos pela *holding*, o que se dá mediante maior interação entre a *holding* e suas controladas, precipuamente na forma de diretrizes, políticas e controles do desempenho organizacional, no contexto de uma adequada estrutura de governança corporativa.

Internamente a *holding* é uma empresa como qualquer outra e faz uso de todos os conceitos, modelos e ferramentas do Campo da Administração.

No contexto do grupo, para exercer plenamente seu papel, a *holding* deve:

- Compreender e dar tratamento sistêmico às controladas em seus respectivos contextos;

- Conhecer profundamente as expectativas, perspectivas, crenças e visão de médio e longo prazo das administrações superiores das controladas;
- Identificar e realizar avaliações cruzadas das vocações, potencialidades e vulnerabilidades de cada controlada, com o objetivo de ranqueá-las;
- Levantar e cruzar avaliações das oportunidades e ameaças dos ambientes externos das controladas, com o objetivo de ranqueá-las;
- Identificar e comparar a evolução do setor, comparativamente ao poder de mercado e força competitiva das controladas;
- Prestar serviços e apoiar aspectos de gestão das controladas;
- Exercer o controle integrado das mesmas, mediante eficiente Administração Superior e adequada estrutura de governança.

A seguir, listam-se importantes aspectos do Campo da Administração que a Administração Superior da corporação deve fazer uso para a adequada gestão da *holding* e de suas controladas:

a) Planejamento estratégico corporativo

É de competência da *holding* a elaboração do plano estratégico para o grupo de empresas como um todo, bem como de potenciais controladas, mediante avaliações estratégicas e de viabilidade, com vistas ou não ao controle acionário de outras empresas, pelo fato da *holding* ser responsável pelo nível de diversificação de seu portfólio, retorno e valor de mercado do grupo.

A *holding*, basicamente, faz uso de conhecimentos do Campo da Administração para:

- Avaliar o domínio competitivo atual e potencial da corporação (setores de atuação das controladas atuais e potenciais), para expansão, retração ou ajustes no seu portfólio de investimentos;
- Avaliar e projetar, para o horizonte de tempo do planejamento, os indicadores de desempenho organizacional (que inclui outros indicadores além dos econômico-financeiros), nível de atratividade do setor (indústria e mercado), e posição competitiva dos negócios das controladas;
- Avaliar o macro e micro ambiente das controladas, para identificar seus níveis de atratividade e classificá-las com base nos mesmos;
- Construir matrizes de avaliação do portfólio de negócios da corporação, quais sejam: BCG, GE/Mckinsey, SWOT, Possibilidade de Performance, Mobilidade Estratégica etc.
- Alinhar as cadeias de valor das controladas aos objetivos e estratégias da *holding*;
- Ajustar modelos de gestão, estrutura organizacional, competências, recursos, tecnologia, sistemas de informação, sistemas administrativos, processos etc. das controladas para a realização das estratégias e consecução dos objetivos da *holding*;
- Elaborar instrumentos integrados de controle para avaliação do desempenho organizacional das controladas;

- Controlar e ajustar, ao longo da sua execução, o plano estratégico corporativo;
- Assegurar que os planejamentos estratégicos das controladas sejam um desdobramento do plano estratégico do grupo, elaborado pela *holding* e com participação das controladas.

b) Definição de diretrizes para as controladas

A *holding* faz uso de conhecimentos do Campo da Administração para definir as especificidades e extensão das diretrizes corporativas que nortearão a atuação das suas controladas.

Diretrizes compõem um conjunto de direcionamentos (em que atuar) e orientações (características da atuação) gerais dos negócios. Com base nas diretrizes, por exemplo, são elaborados os planos estratégicos, táticos e operacionais das controladas, de modo que os mesmos fiquem alinhados ao plano estratégico da *holding*.

Basicamente, podem ser definidas diretrizes para assuntos relacionados a modelos de gestão, atuação das controladas em seus contextos interno e externo e em termos das funções clássicas do processo de gestão, ou seja:

- Planejamento: estratégico, tático, operacional e orçamentos;
- Organização: estrutura organizacional, modelos de gestão, gestão de processos, sistemas administrativos, sistemas de informação etc.;
- Direção: processo decisório, modelos de liderança, sistemas de motivação e coordenação de equipes, em termos de esforços, recursos, tempo, decisões e atividades;
- Controle do desempenho organizacional: controles de desempenho econômico-financeiro, de remuneração e bonificação de executivos, de remuneração variável dos funcionários, de participação de mercado, de participação de novos produtos na receita operacional etc.

Podem ser definidas diretrizes relacionadas ao processo de gestão e às especificidades das decisões e funções exercidas nas diversas áreas funcionais das controladas.

Mediante diretrizes, a *holding* pode, por exemplo, obter adequado grau de interação e uniformidade entre as áreas funcionais das controladas, com a finalidade precípua de gerar cooperação e sinergia entre as mesmas, bem como evitar discrepâncias desnecessárias.

Alguns exemplos relacionados a áreas funcionais das controladas:

- Gestão de pessoas

As decisões, atividades, modelos, soluções e instrumentos específicos da área funcional Gestão de Pessoas, como das demais áreas funcionais da empresa, fazem parte do Campo da Administração e podem ser resumidas em: recrutamento, seleção, integração, remuneração, treinamento e desenvolvimento, ascensão (carreira), demissão,

estruturação de cargos e salários, gestão de conflitos no trabalho, cultura organizacional, negociação sindical etc.

Podem ser definidas, por exemplo, diretrizes para realização de programas conjuntos de treinamento e desenvolvimento de pessoas, o que permite maior interação sistemática entre os executivos do grupo, bem como entre técnicos.

Ações conjuntas entre controladas intensificam a troca de informações e aumentam a quantidade e força dos vínculos entre os executivos, o que gera um fluxo maior de comunicação entre as controladas e maior eficiência de programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas, devido a custos menores que ações conjuntas proporcionam.

Do mesmo modo e com igual força e ganhos de eficiência, podem-se definir diretrizes para as demais funções especializadas de Gestão de Pessoas, como, por exemplo, definição de modelo de gestão por competências com a participação de controladas, ou diretrizes para bonificação de executivos, assim por diante.

- Marketing

Qualquer organização, que vise o lucro ou não, necessita realizar trocas com o mercado, transacionando bens e serviços para que sua existência faça sentido, ou seja, para que ela cumpra sua missão.

O nível estratégico trata do relacionamento da empresa com seus ambientes, com a finalidade de identificar, avaliar e selecionar segmentos, bem como conceituar e posicionar seus negócios.

O nível tático trata das movimentações dentro dos posicionamentos estratégicos escolhidos, com a finalidade de assegurar a superioridade das definições estratégicas em relação à concorrência.

O nível operacional trata da execução das definições táticas, com a finalidade de alcançar os objetivos e tornar efetivos os posicionamentos estratégicos definidos para a empresa.

Para ofertar bens e serviços é necessária a concepção de ideias, trabalhos de pesquisa e de inovação tecnológica, projetos de desenvolvimento da oferta, especificações técnicas, parceiros para a distribuição dos produtos, comunicação com o público alvo, promoções etc.

Caso, por exemplo, a *holding* queira que o grupo seja percebido como comprometido com a sustentabilidade ambiental, as empresas controladas precisam, a partir das diretrizes da *holding*, realizar um esforço integrado de marketing para desenvolver, posicionar e se comunicar com seus mercados sobre os atributos de sustentabilidade de seus produtos,

para que assim sejam percebidas as suas marcas e, por consequência, seja construída a identidade corporativa desejada.

Outro exemplo do Campo da Administração relacionado a áreas funcionais e diretrizes da *holding*, diz respeito de comunicação com o mercado realizado pelas controladas, que podem fazer uso das mesmas agências de pesquisa de mercado e propaganda, o que poderia proporcionar menores custos para as empresas do grupo.

A interação e atuação conjunta de áreas funcionais das controladas precisam ser planejadas, organizadas, dirigidas, controladas e constantemente ajustadas, ou seja, requer o exercício das atividades do processo gestão por parte da *holding*.

A holding pode definir diretrizes para os mais diversos assuntos, funções organizacionais e aspectos de gestão das controladas. Por exemplo, as diretrizes de alinhamento dos planejamentos estratégicos das controladas com o planejamento estratégico da holding podem levar a um nível maior e interessante de cooperação e de sinergia entre as empresas do grupo, o que pode resultar em ganhos de eficiência ou o surgimento de um corporativo “modo de ser”, que contribuirá com a construção da desejada identidade corporativa.

Entretanto, elaborar diretrizes importantes e eficientes, que atenda a necessidades e objetivos bastante claros e definidos, requer a participação de executivos que conheçam a *holding*, suas controladas e seus contextos, bem como dominem plenamente o conjunto dos necessários conhecimentos do Campo da Administração.

c) Definição e acompanhamento de políticas para as controladas

Políticas são parâmetros para tomada de decisão. São definidas quando se tem por objetivo restringir o espaço da decisão, ou seja, dar-lhe limites.

A *holding* deve parametrizar prioritariamente as decisões que possam acarretar prejuízos financeiros importantes, impliquem em investimentos vultosos, alterem significativamente a força relativa das empresas em seus domínios competitivos, afetem competências organizacionais ou comprometam importantes recursos da empresa.

Por exemplo:

- Finanças

Políticas para garantir eficiência entre as controladas no atendimento de suas necessidades de empréstimo, financiamento e aplicação de recursos, o que pode se dar entre as controladas ou com ao mercado financeiro.

Pode-se, ainda, definir políticas de dividendos/distribuição de lucro, estrutura de capital, investimentos, gestão de ativos e passivos, avaliação de riscos financeiros etc.

- Pesquisa e desenvolvimento, inovação e patentes

Políticas para decisões sobre investimentos, pesquisas conjuntas e uso de laboratórios, recursos, pesquisadores, instalações, parcerias com terceiros etc.

Políticas, por exemplo, que definam percentuais mínimos de participação de novos produtos na receita operacional, para incentivar o desenvolvimento de produtos, ou percentual mínimo de receitas advindas de produtos protegidos por patentes, para fomentar o desenvolvimento de patentes etc.

- Gestão de pessoas

Políticas que limitem as diferenças entre controladas de remuneração de executivos, remuneração variável do pessoal, bonificação de executivos, planos de benefícios, treinamento, progressão na carreira etc.

- Tecnologia de informação

Políticas que garantam equilíbrio no atendimento das necessidades de investimentos em TI, vis-à-vis o plano estratégico da *holding* e das controladas.

Políticas de TI podem assegurar adequados investimentos e compartilhamentos entre controladas nas aquisições e desenvolvimentos de soluções e hardware, bem como criar parâmetros para as decisões de dimensionamento das áreas de TI, com a finalidade de evitar importantes desequilíbrios no atendimento das necessidades das empresas do grupo.

- Sistemas de informações

Sistemas de Informação é uma combinação estruturada de hardware, software, redes, dados, pessoas, políticas e procedimentos de armazenamento, captura, tratamento e disseminação de informações.

Políticas que garantam adequada uniformidade e integração entre os sistemas das empresas do grupo, para gerar informações indispensáveis ao acompanhamento e avaliação das controladas.

- Inteligência de negócio

Políticas de BI (*business intelligence*) com a finalidade de garantir visão integrada do ambiente externo das controladas, que possibilitem tempestivas movimentações no aproveitamento de oportunidades e afastamento de ameaças, monitoramento de tendências da indústria e do mercado, movimentações da concorrência e avaliação de tendências das variáveis do macro e micro ambiente.

- Comunicação com os diversos públicos das controladas

Para evitar problemas com os discursos das controladas, que possam levar a diversos tipos de consequências, como, por exemplo, distorção da imagem ou da identidade desejada, a *holding* pode definir políticas para comunicação das controladas com seus públicos, em termos de criar parâmetros para as decisões sobre o que comunicar e como comunicar.

d) Governança corporativa

A governança corporativa está relacionada à gestão da organização, sua relação com os acionistas e demais públicos interessados, ou seja, clientes, funcionários, fornecedores, comunidade, entre outros.

Governança corporativa refere-se ao sistema pelo qual os órgãos e os poderes da Administração Superior são organizados dentro de uma empresa. Refere-se aos princípios e mecanismos que asseguram a eficácia do processo decisório e dos sistemas administrativo-organizacionais pelo quais empresas são geridas e controladas.

Sua essência está baseada nos princípios de clareza de papéis, transparência e estabilidade; mecanismos de solução para conflitos de agência, decorrentes da assimetria informacional e conflitos de interesses entre as partes envolvidas; e crescimento e maximização de valor para a empresa.

A governança corporativa, portanto, pode se dar mediante o acompanhamento e avaliação das ações dos dirigentes das empresas do grupo, visando assegurar o alinhamento com os interesses dos acionistas e a sobrevivência da empresa (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa)

A Governança se dá, basicamente, em termos de:

- Controlar a conduta dos executivos de forma a evitar abusos de poder, erros estratégicos, fraudes etc.;
- Assegurar a transparência da gestão, isto é, disponibilizar informação sobre os resultados do desempenho organizacional das empresas;
- Assegurar a equidade da ação executiva, isto é, o tratamento justo e igualitário tanto dos acionistas minoritários quanto das demais partes interessadas no desempenho das empresas;
- Assegurar que sejam prestadas contas aos eleitores dos agentes da governança corporativa;
- Assegurar que sejam incluídas considerações de ordem social e ambiental nas diretrizes e políticas corporativas, bem como na própria ação executiva;
- Solucionar problemas de sucessão administrativa, treinando sucessores e profissionais de empresa para alcançar cargos de direção na *holding* e nas empresas controladas.

Governança corporativa se faz por intermédio de adequada estrutura organizacional, geralmente composta pelo conselho de administração e comitês a ele vinculados. A estruturação das atribuições da governança em unidades organizacionais facilita tratamentos sistematizados e formais de questões corporativas de elevada relevância, com a finalidade de aprimorar e viabilizar os controles exercidos sobre os executivos na gestão da *holding* e controladas.

Apresenta-se, a seguir, uma estrutura básica da Governança Corporativa:

a. Assembleia Geral dos Acionistas

O órgão soberano da sociedade, que se reúne ordinária ou extraordinariamente, mediante convocação e na forma da lei.

É o fórum onde os acionistas têm poderes para decidir sobre os negócios relativos ao objeto da empresa e tomar as resoluções consideradas convenientes à sua proteção e desenvolvimento.

Possui funções deliberativas e de verificação da legalidade e legitimidade dos atos da administração.

As reuniões ordinárias se realizam para exame e aprovação de resultados e eleição dos membros dos Conselhos de Administração e Fiscal. As reuniões extraordinárias se efetuam para deliberar sobre matérias relevantes para a *holding* e suas controladas, de competência da Assembleia por disposição legal.

b. Conselho de Administração

De modo geral, o Conselho de Administração é o principal órgão da governança e é constituído por um Presidente e Conselheiros. Compete ao Conselho a definição das políticas e diretrizes gerais dos negócios, a realização do controle mediante fiscalização da observância das diretrizes e políticas por ele estabelecidas, avaliação de planos e projetos propostos pela Diretoria Executiva e a aferição dos resultados alcançados.

Reúne-se periodicamente, ou quando convocado pelo seu Presidente ou pela maioria de seus membros. Ao Conselho de Administração compete eleger a Diretoria, os Conselhos Consultivos e os Comitês.

O Conselho de Administração, portanto, tem atribuições de direcionamentos e orientações gerais dos negócios, eletivas e fiscalizadoras.

c. Conselho Fiscal

Ao Conselho Fiscal, órgão permanente e independente da administração, eleito pela Assembleia Geral, compete fiscalizar os atos dos administradores, examinar as demonstrações contábeis e opinar sobre o relatório anual da administração.

d. Diretoria Executiva

Compete à Diretoria Executiva a administração geral das empresas do grupo, a execução das estratégias de negócios, elaboração de planos e projetos e a representação da holding e controladas, respeitadas as diretrizes e políticas definidas pelo Conselho de Administração. Em geral, compreende os cargos de Presidente, Vice-Presidentes e Diretores, dependendo do que for estabelecido pelo Conselho de Administração,

e. Conselho Consultivo

Ao Conselho Consultivo, eleito pelo Conselho de Administração, compete colaborar com a Diretoria, por meio de sugestões, na solução de problemas cujos estudos lhe sejam solicitados.

f. Comitês Técnicos e de Assessoramento do Conselho de Administração

Aos Comitês, geralmente compostos por membros do Conselho de Administração, compete avaliar, definir e/ou orientar sobre assuntos específicos de suas competências, relacionados às empresas do grupo. Dentre os possíveis comitês, ressaltam-se os de risco, sustentabilidade, remuneração, auditoria, estratégico (emitir parecer sobre as diretrizes estratégicas e plano estratégico, oportunidades de investimento ou de desinvestimento, aquisições de participações acionárias etc.)

Os conselheiros e os membros dos comitês atuam junto à administração superior da holding e controladas, incentivando a comunicação e a integração das empresas do grupo e de suas áreas, trazendo suas contribuições e pontos de vista, com o intuito de agregar valor à corporação. A governança corporativa contribui para a perenidade e sustentabilidade da corporação no longo prazo, mediante foco no desempenho dos negócios.

e) Gestão ambiental

A gestão ambiental procura promover o uso equilibrado do ambiente, de forma a garantir sua sustentabilidade, isto é, atuar de modo a atender às necessidades do presente sem comprometer o atendimento das necessidades das gerações futuras, em termos de garantir a adoção de ações compatíveis com a preservação do ambiente.

f) Ética

Ética pode ser considerada como um conjunto de valores, nem sempre escritos, e regras da corporação que indicam quando determinado comportamento é aceitável ou não. São construídos tendo como referência as normas e valores considerados éticos pela organização e pela sociedade. A administração superior deve controlar as atuações das empresas do grupo tendo como parâmetros o conjunto de normas e valores definidos como éticos pelas *holding* e controladas.

g) Responsabilidade social

Responsabilidade social pode ser considerada como uma dimensão da gestão que prima pela qualidade das relações da empresa com os seus públicos internos e externos. O nível interno se refere aos colaboradores, individualmente ou em equipes, que levam a empresa a alcançar os resultados desejados. O nível externo se refere às consequências das ações das empresas controladas, em relação à sociedade, comunidade hospedeira, parceiros de negócio etc., em termos de educação, saúde, transporte, moradia, atividades locais etc.

Portanto, a *holding* deve:

- Definir políticas, e zelar por elas, de comportamento ético e de responsabilidade social em relação a seus públicos de interesse, ou seja, pessoas e instituições alcançadas por decisões e ações das controladas;
- Definir políticas de transparência mediante relacionamento aberto com todas as partes interessadas;
- Valorizar empregados e colaboradores;
- Promover o desenvolvimento da comunidade e do bem comum.

h) Comissão Superior de Auditoria e Gestão de Riscos Corporativos

O risco existe quando há probabilidade de ocorrência de resultados diferentes do esperado, ou seja, pode haver resultados melhores ou piores do que os planejados, embora a tendência seja focar nas chances de resultados negativos.

Existem várias classes de riscos, porém, grosso modo, podem ser classificados em estratégicos, de reputação, de mercado, de *compliance*, financeiros etc. De maneira geral, os principais momentos são:

- Identificação e classificação dos riscos corporativos;
- Avaliação, mitigação e controle de riscos corporativos;
- Monitoramento do:
 - Inventário de riscos e controles;
 - Políticas de mitigação e controle de riscos;
 - Avaliação e alinhamento dos trabalhos da auditoria interna e externa;
 - Elaboração periódica de relatórios de gerenciamento de risco.

Parecer

Toda e qualquer organização necessita de pessoas com diferentes conhecimentos, competências e funções, sejam elas técnicos, gestores ou executivos, para realizar suas atividades e tomar decisões quanto ao seu funcionamento, consecução de seus objetivos e realização da sua missão.

O funcionamento da organização e sua interação com seus ambientes se dá por intermédio do que a Ciência da Administração, de modo clássico, chama de processo administrativo ou de gestão, composto basicamente pelas atividades de planejamento, organização, direção e controle. Essas quatro funções do processo de gestão se fazem invariavelmente presentes em todas as áreas de qualquer organização.

Consta da Ciência da Administração que tanto as atividades quanto as decisões podem ser de natureza estratégica, tática ou operacional. O nível estratégico trata do relacionamento da empresa com seus ambientes, aspecto fundamental da perenidade da mesma, com a finalidade de identificar, selecionar, conceituar e posicionar seus negócios atuais e potenciais. O nível tático trata das movimentações dentro das definições estratégicas, com a finalidade de viabilizá-las. O nível operacional trata da operacionalização das definições táticas, com a finalidade de alcançar os objetivos e tornar efetiva as definições estratégicas.

Esses três níveis e funções que desempenham se fazem invariavelmente presentes em toda organização, independentemente da natureza da mesma, de modo explícito ou implícito. Pode acontecer de os três níveis não estarem segregados e o mesmo nível hierárquico da organização ser responsável por eles, mas isso é prerrogativa de pequenas empresas.

Os três níveis mencionados e o exercício das funções do processo de gestão criam o contexto básico no qual são tomadas as decisões e realizadas as atividades da organização, tudo orquestrado pela Administração Superior e órgãos da Governança Corporativa.

Tão importante quanto trabalhar os três níveis e dominar as funções do processo de gestão é a visão sistêmica desse contexto complexo, expresso pelos inter-relacionamentos entre teorias, conceitos e modelos que compõem a Ciência da Administração.

Desta forma, o nosso parecer é de que existe uma preponderância, em termos de quantidade e importância, de teorias, conceitos e modelos do Campo da Administração, comparativamente aos demais conjuntos de conhecimentos que a holding e suas controladas fazem uso em sua Administração Superior.

*Professor Dr. **Edison Fernandes Polo***

Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo