

Governança Corporativa & Agregação de Valor para o Acionista

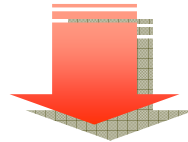
Fernando Alves
Porto Alegre, RS
Out/09



Governança Corporativa & Agregação de Valor

Governança e Liderança

A preservação/perenização das organizações basea-se em raízes fortes, representadas por um conjunto de Crenças e Valores que legitimam uma Razão de Ser ou uma Cultura Organizacional.



Para que uma Cultura se instale e se enraíze é preciso Liderança. Discutir sobre Governança , portanto, é discutir sobre Liderança.

Governança Corporativa & Agregação de Valor

Contemplando novos paradigmas e novas realidades de liderança no âmbito da chamada “sociedade de stakeholders”

	Mecanicista	Relacional
Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> • Hierárquica 	<ul style="list-style-type: none"> • Em rede
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Materialistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoais e Interpessoais
Modo de pensar (<i>mind set</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • A cultura do “<i>the business of a business is business</i>” (<i>Business <u>and</u> society</i>) • Negócio desconectado da sociedade 	<ul style="list-style-type: none"> • Negócio integrado na sociedade (<i>Business <u>in</u> society</i>)
Relacionamentos	<ul style="list-style-type: none"> • Meios para se chegar a um fim • Visão utilitária das pessoas • Modelo de domínio 	<ul style="list-style-type: none"> • Valiosos em si mesmos • Interdependentes • Conectados aos liderados
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> • Solitária, no alto da estrutura • Independente • Totalmente racional 	<ul style="list-style-type: none"> • No contexto de rede (<i>network</i>) • Interdependente • Liderando com a razão e a emoção • Liderança ética

Governança Corporativa & Agregação de Valor

Como base para enfrentar os múltiplos desafios de liderança

Desafio	Ramificações
Desafios Éticos	<ul style="list-style-type: none">• Como lidar com dilemas éticos?
Desafio da Diversidade	<ul style="list-style-type: none">• Como liderar pessoas de diferentes culturas?• Como construir uma cultura de inclusão de e de diversidade?
Desafio do Stakeholder	<ul style="list-style-type: none">• Como criar relacionamentos sustentáveis e confiáveis com diferentes “<i>stakeholders</i>”?
Desafio do Negócio Integrado à Sociedade	<ul style="list-style-type: none">• Como obter (e manter) um “alvará de funcionamento” “<i>license to operate</i>”?• Como tornar-se uma empresa verdadeiramente cidadã?

Governança Corporativa & Agregação de Valor



Governança Corporativa & Agregação de Valor

Contexto histórico

“No século XIX foram estabelecidas as bases da empresa moderna: foi o *século do empreendedor*. O século XX se tornou o *século da gestão*: com um extraordinário aumento das teorias sobre administração... Com a mudança do foco para a legitimidade e eficácia do exercício do poder nas organizações em todo o mundo, o século XXI promete ser o *século da governança*.”

(King Report II)

Governança Corporativa & Agregação de Valor

Contexto histórico

“A governança bem sucedida no mundo do século XXI exige que as empresas adotem uma abordagem de inclusão e não de exclusão. A empresa deve estar aberta ao ativismo institucional, devendo ser colocada maior ênfase nos aspectos sustentáveis ou não financeiros de seu desempenho.... Deve ser buscado o perfeito equilíbrio entre a conformidade com os princípios de governança e o desempenho em uma economia de mercado empreendedora....”

(King Report II)

Governança Corporativa & Agregação de Valor

Base conceitual

“Não existe um modelo único de boa governança corporativa.”

OECD

“A governança corporativa é a estrutura de regras, relacionamentos, sistemas e processos no âmbito e por meio da qual a autoridade é exercida e controlada nas empresas. Engloba os mecanismos de responsabilização das empresas e daqueles que se encontram em posição de controle.”

Conselho de Governança Corporativa da Bolsa de Valores da Austrália (*ASX Corporate Governance Council*)

Governança Corporativa & Agregação de Valor

Base conceitual

“Governança Corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/quotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. As boas práticas de Governança Corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para sua perenidade.”

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Governança Corporativa & Agregação de Valor

Base conceitual

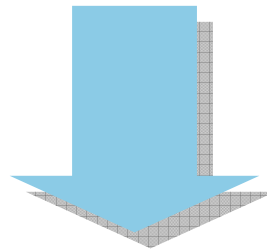
“A Governança Corporativa se refere ao processo e a estrutura usados para dirigir e administrar o negócio e as atividades de uma organização com o objetivo de assegurar sua viabilidade financeira e criar mais valor para o acionista. De igual importância também é o fato de que ela engloba o impacto das principais decisões estratégicas sobre *todas* as partes interessadas (*stakeholders*), de investidores a empregados, passando por clientes, fornecedores e pelo público em geral.”

“Working definition” da PricewaterhouseCoopers

Governança Corporativa & Agregação de Valor

Base conceitual

“Pode-se inferir que a Governança Corporativa é um sistema de Cuidar no contexto de uma concepção ampliada de gestão.”



A palavra “Governança” é derivada do termo grego “Kubernáo”, que significa Guiar.

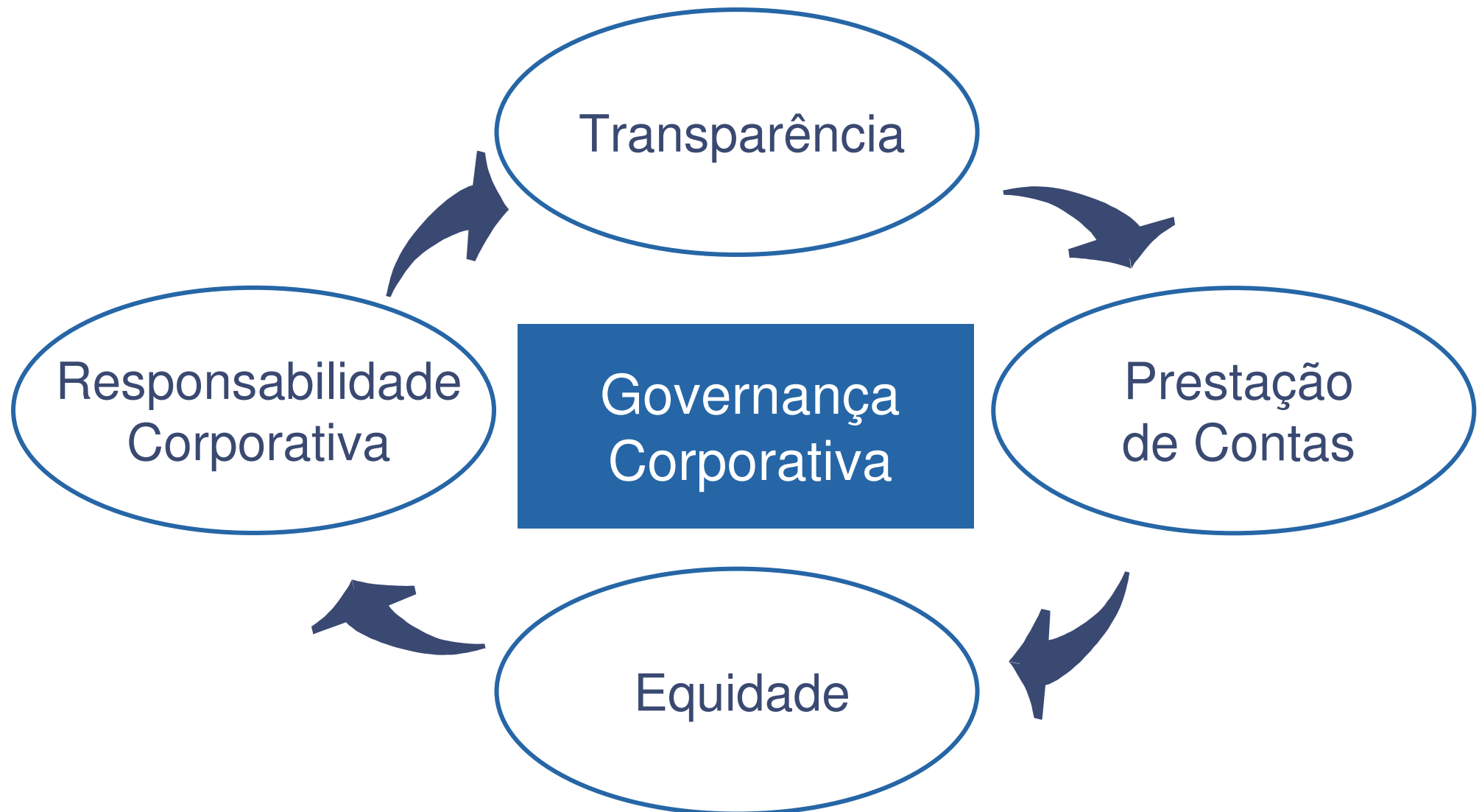
Governança Corporativa & Agregação de Valor

Agentes



Governança Corporativa & Agregação de Valor

Princípios

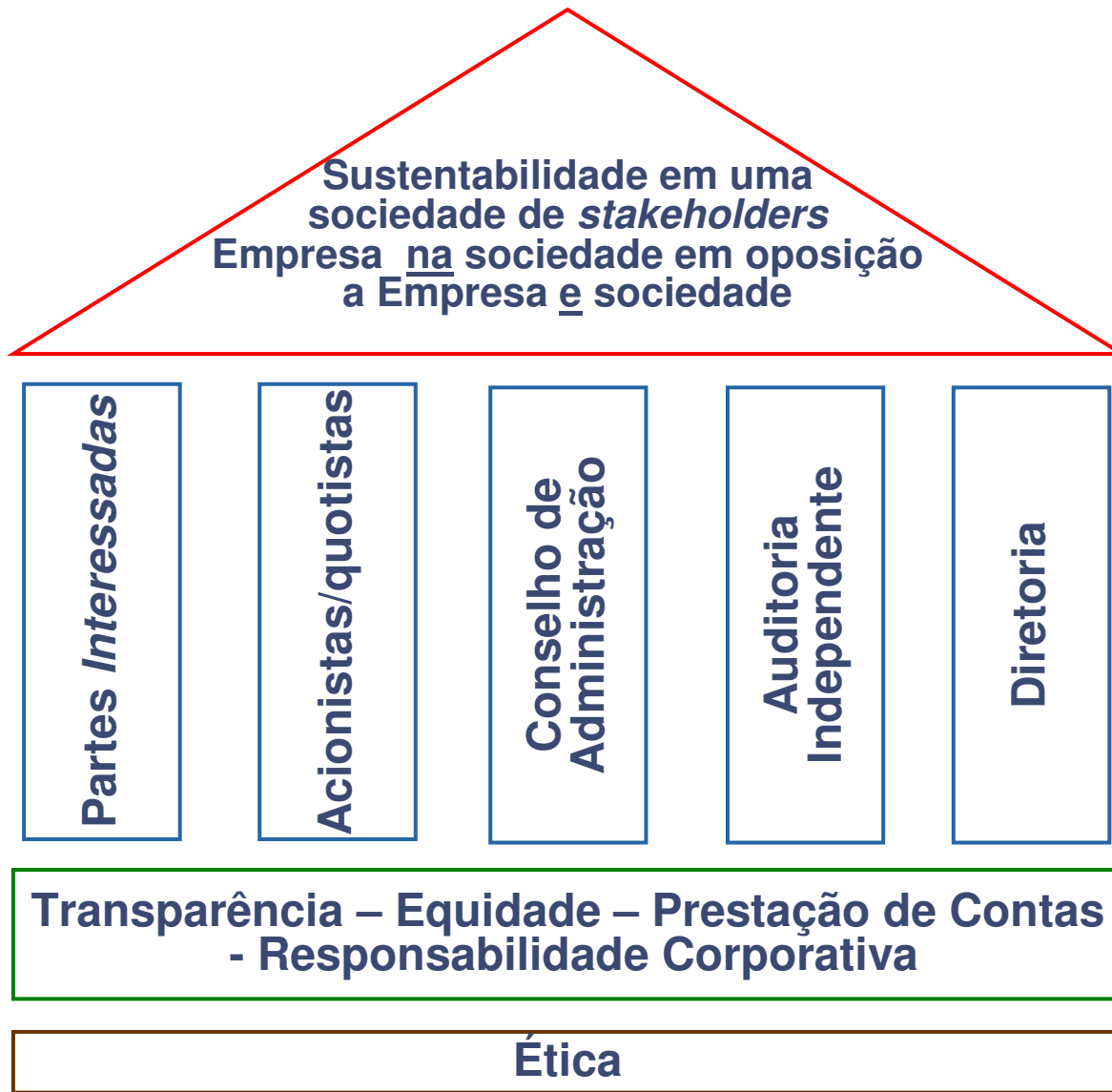


Governança Corporativa & Agregação de Valor

Criação de valor através da Confiabilidade ou “Trust”



Governança Corporativa & Agregação de Valor



Governança Corporativa & Agregação de Valor

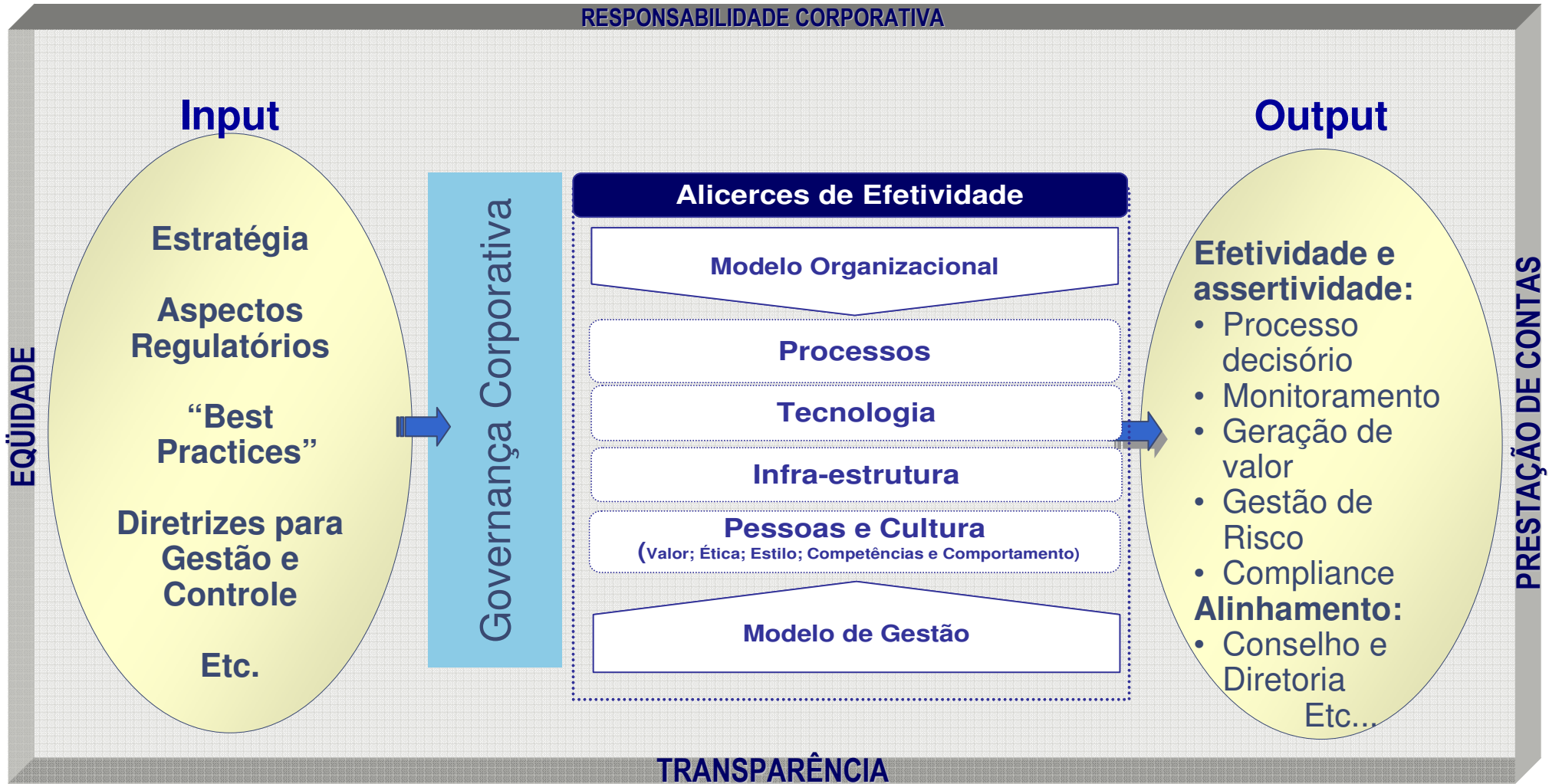
Estrutura & Principais Componentes

Estrutura & Composição do Conselho	Operação e Eficiência do Conselho	Estratégia, Planejamento e Monitoramento	Gestão Efetiva do Risco e Processos de Conformidade	Transparência e Divulgação	Cidadania Corporativa (Social, Ética, Ambiental)
<ul style="list-style-type: none">• Composição e organização• Estímulo e treinamento• Remuneração do Conselho• Sucessão: planejamento/ identificação e nomeação	<ul style="list-style-type: none">• Procedimento e relacionamento em reuniões• Comitê de Auditoria• Comitê de Nomeação• Comitê de Remuneração• Comitê de TI• Comitê de Gestão de Riscos• Comitê de Divulgação• Comitê de Reputação• Comitê de Governança	<ul style="list-style-type: none">• Visão e missão• Monitoramento estratégico/ “Strategic Steering”• Monitoramento do desempenho da empresa e da administração	<ul style="list-style-type: none">• Estrutura de gestão de riscos (financeiros, operacionais, etc.)• Controles internos	<ul style="list-style-type: none">• Relatórios financeiros• Abrangência da divulgação (dados financeiros & não financeiros)	<ul style="list-style-type: none">• Código de conduta• Relações com empregados/ Saúde e segurança• Responsabilidade social• Responsabilidade ambiental

Ética → **Integrity Driven Performance**

Governança Corporativa & Agregação de Valor

Alicerces organizacionais



Governança Corporativa & Agregação de Valor

Direcionadores



Governança Corporativa & Agregação de Valor

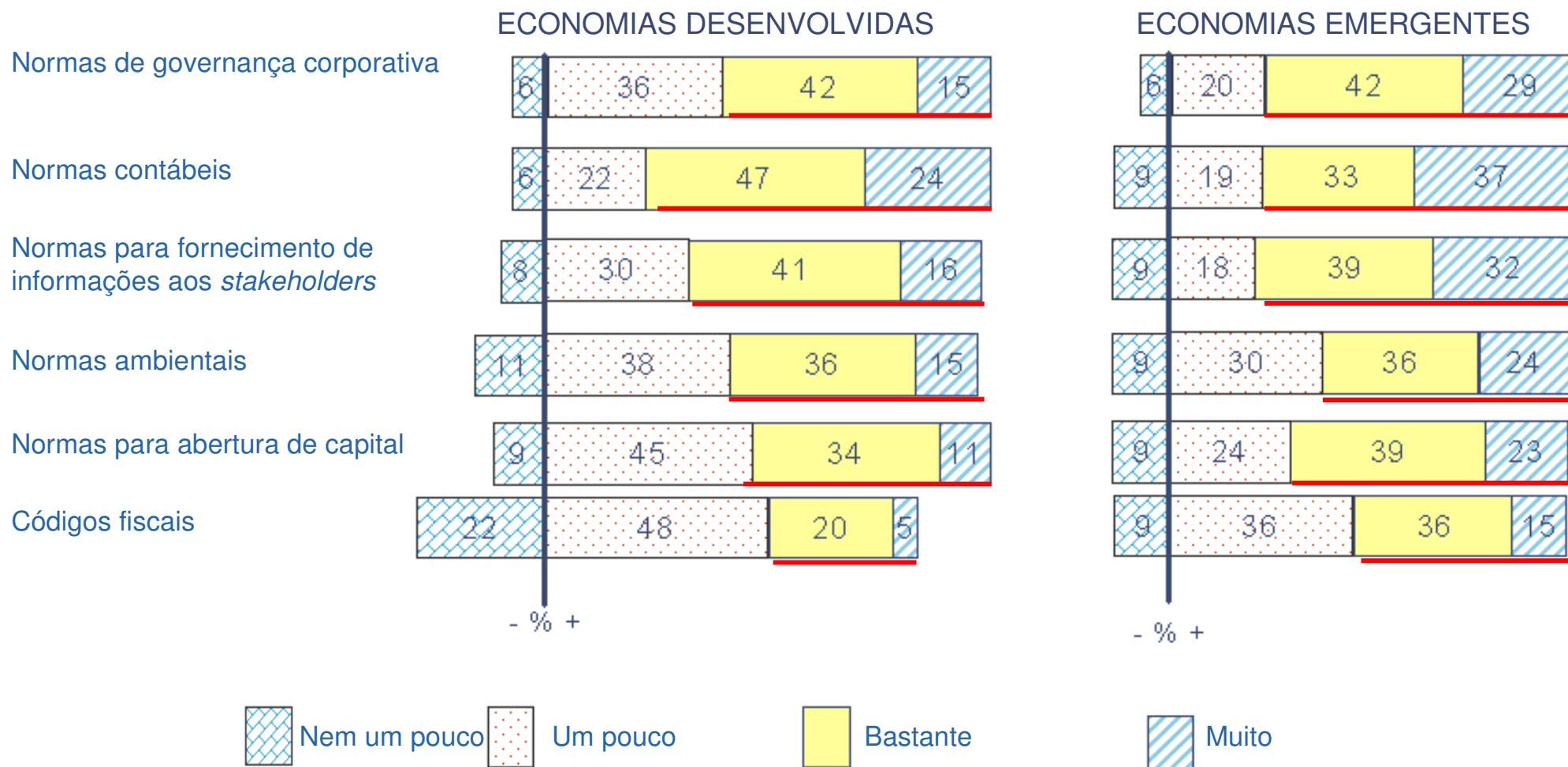
A necessidade de maior governança e harmonização internacional

Fonte: 9ª Pesquisa Global Anual de CEOs da PwC

Globalização e Complexidade

CONVERGÊNCIA: ECONOMIAS DESENVOLVIDAS X ECONOMIAS EMERGENTES

Em que medida a globalização contribuirá para a convergência nas áreas abaixo:



Governança Corporativa & Agregação de Valor

Classificação de crédito soberano

Correlação clara

Um ambiente institucional sólido para governança em nível de país não elimina a governança como área potencial de risco ou destruição de valor em nível de empresa individual [ou vice versa].

“O Papel do Risco País na Avaliação da Governança Corporativa” - Standard & Poor's, 2007.

Governança Corporativa & Agregação de Valor

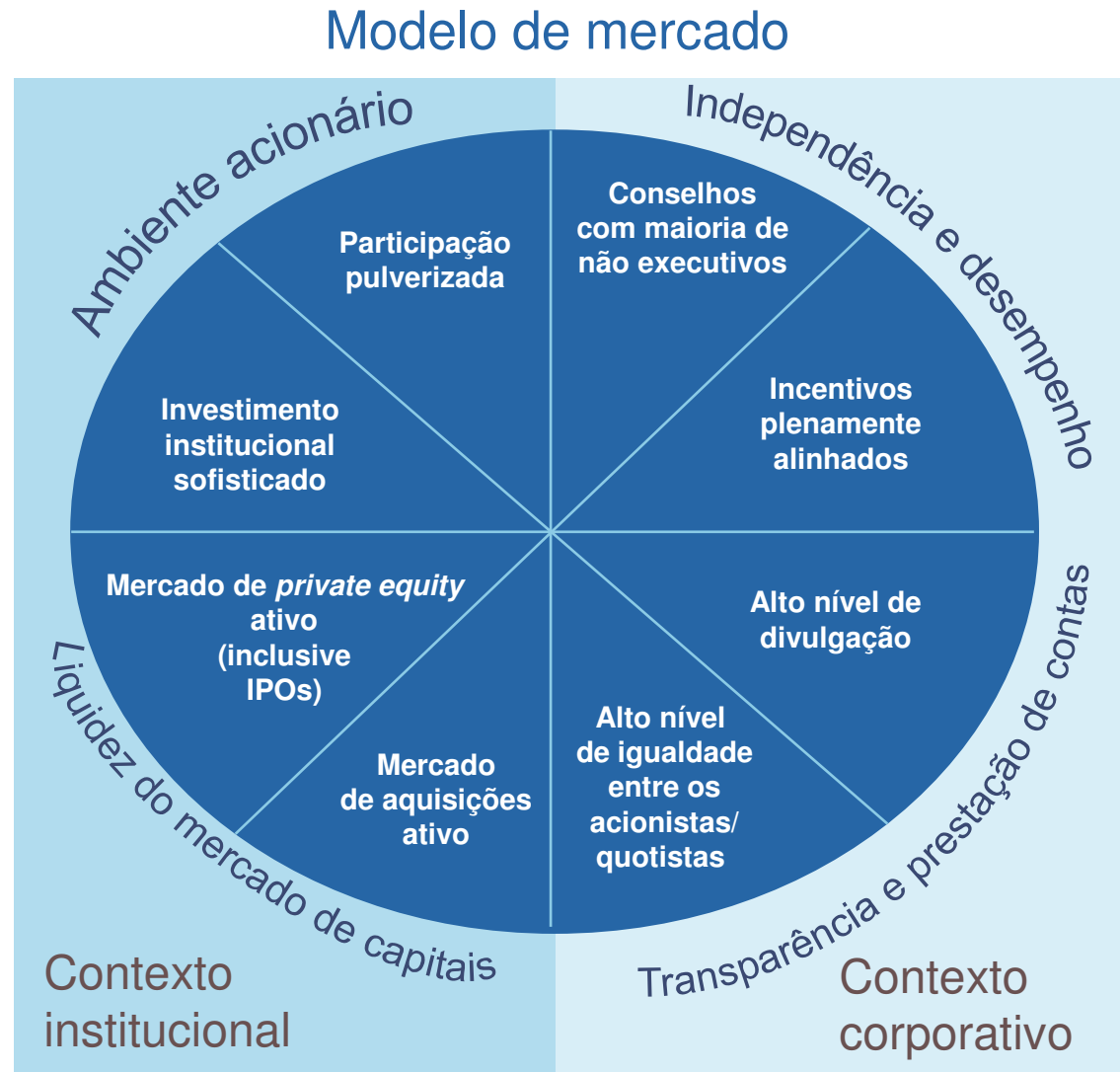
Dois modelos gerais de governança corporativa prevalecem... mas trata-se de um mundo à parte

Modelo de controle



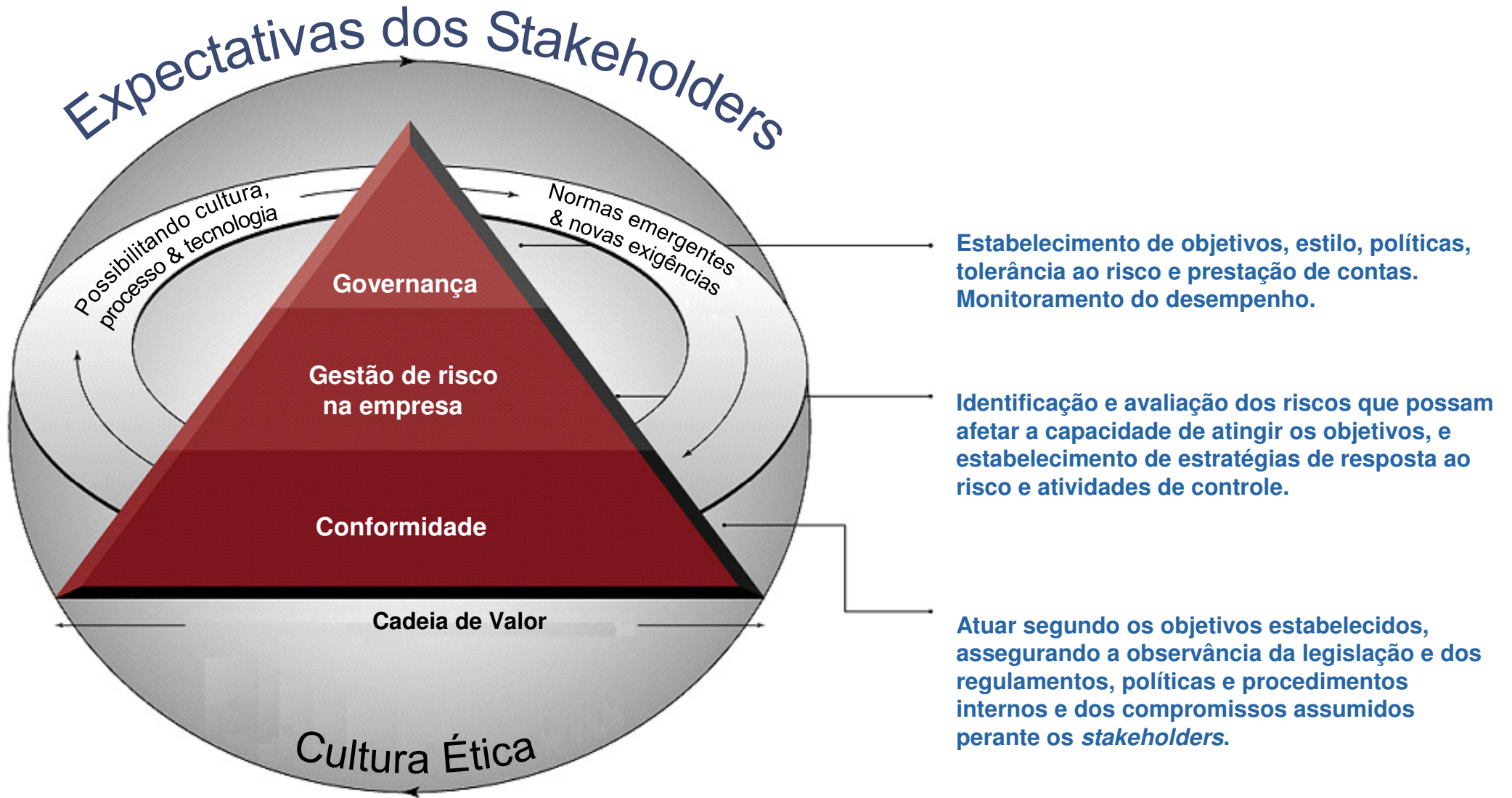
Governança Corporativa & Agregação de Valor

Dois modelos gerais de governança corporativa prevalecem... mas trata-se de um mundo à parte



Governança Corporativa & Agregação de Valor

Governança, Risco e Conformidade



Estabelecimento de objetivos, estilo, políticas, tolerância ao risco e prestação de contas. Monitoramento do desempenho.

Identificação e avaliação dos riscos que possam afetar a capacidade de atingir os objetivos, e estabelecimento de estratégias de resposta ao risco e atividades de controle.

Atuar segundo os objetivos estabelecidos, assegurando a observância da legislação e dos regulamentos, políticas e procedimentos internos e dos compromissos assumidos perante os *stakeholders*.

"Integrity Driven Performance"

Governança Corporativa & Agregação de Valor

Tendências

- Harmonização regulatória.
- Deslocamento do centro de gravidade econômica e dos fluxos de capital resultando em mudanças nas doutrinas e práticas de governança corporativa.
- Convergência global dos modelos de doutrinas e práticas de governança corporativa. Adaptação a condições emergentes.
- Adoção espontânea das melhores práticas de governança.
- Pressão crescente dos *stakeholders* não tradicionais (comunidades, ambientalistas, políticos, etc.).

Governança Corporativa & Agregação de Valor

Tendências

- Crescente ativismo de investidores institucionais e outros.
- Correlação positiva entre boa governança corporativa e capitalização de mercado/desempenho das ações/valor da empresa.
- Novo modelo de relatórios corporativos (dados financeiros e não financeiros/XBRL/IFRS - “*triple bottom line approach*”).
- Adoção das melhores práticas de governança corporativa como fonte de vantagem competitiva para empresas e para países.

Governança Corporativa & Agregação de Valor

Desafios

- Conciliação da visão de conformidade & fiscalização com visão de agregação de valor.
- Evolução das doutrinas e práticas mais normativas e formalistas para patamar mais principista e substantivo (Forma x Essência).
- Vetorização de Governança como fator de empresariamento do negócio.
- Integração de Governança no contexto de empresas familiares.
- Capacitação de Conselhos e Conselheiros (*Business Accumen/ Expertise/ etc....*).

Governança Corporativa & Agregação de Valor

Desafios

- Independência de Conselheiros (Ser e Parecer / Conflitos de Agência / Superposição, etc.).
- Responsabilização de Conselhos e Conselheiros.
- Avaliação e Remuneração de Conselheiros.
- Agenda da Organização x Agenda do Minoritário ou Majoritário.
- Concentração & Dispersão x Integração de Mercados de Capitais.
- Governança x Regulação & Auto regulação.
- Governança & Desfronteirização.

Muito obrigado!

Governança Corporativa & Agregação de Valor

E Empresas Familiares

Algumas questões chave:

- Ideário tripartite [(Fundador (Legado), Herdeiro (Acionista, Conselheiro, Gestor), Executivo (Arquiteto, Facilitador, Profissional)]
- Realidade da finitude
- Patrimonialismo
- Remuneração trabalho x propriedade
- Sucessão na propriedade
- Sucessão na gestão
- Aceitação da doutrina e prática de Governança como vetor de construção do futuro

} Sucessão como um processo
e não como um evento.