

4º Congresso Brasileiro de Governança Corporativa

Panorama Atual da Governança Corporativa no Brasil

São Paulo
10 de novembro de 2003

Este estudo teve como objetivo levantar o atual grau de aderência às melhores práticas de governança corporativa nas principais empresas brasileiras

Estudo IBGC—Booz Allen

Objetivos	Abordagem
<ul style="list-style-type: none">▶ Levantar a percepção sobre a importância do tema e a natureza dos benefícios trazidos pela boa governança corporativa—“razões”▶ Identificar quais os fatores de governança são percebidos como os mais críticos para captura destes benefícios—“determinantes”▶ Mapear as práticas de governança corporativa em empresas brasileiras, em comparação com as melhores práticas—“estado da arte”	<ul style="list-style-type: none">▶ Amostra de 285 empresas de controle nacional pertencentes à relação das 500 maiores▶ Cerca de 110 questionários recebidos de 70 empresas que atendiam os requisitos da amostra<ul style="list-style-type: none">– Presidentes do Conselho– Conselheiros de Administração– Conselheiros Fiscais– Diretores Presidente– Diretores de RI▶ Entrevistas pessoais em profundidade com representantes de alto nível em 20 empresas

No Brasil, o tema possui relevância crescente e duas em cada três empresas pesquisadas conhecem o Código das Melhores Práticas do IBGC

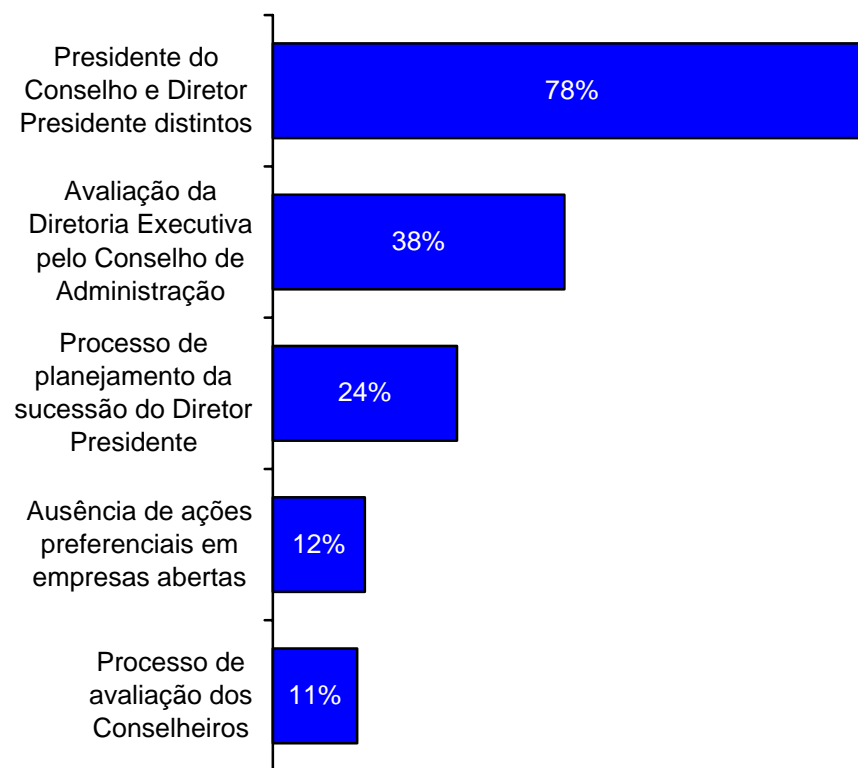
Percepção das Atuais Práticas de Governança

- ▶ 66% conhecem o Código de Melhores Práticas
- ▶ 55% consideram “Boas”
- ▶ 38% consideram “Satisfatórias”

Notas de Entrevistas

- ▶ “Governança, tal como a globalização, é inevitável”
- ▶ “Governança deve proteger e agregar valor à empresa”
- ▶ “Governança deve ser vista sob uma ótica construtivista e não fiscalista”

Aderência às Melhores Práticas de Governança Selecionadas



A seguir, apresentamos as principais evidências de nosso estudo conjunto

Agenda

▶ Composição e Perfil do Conselho de Administração

▶ Papéis e Responsabilidades

▶ Funcionamento do Conselho de Administração

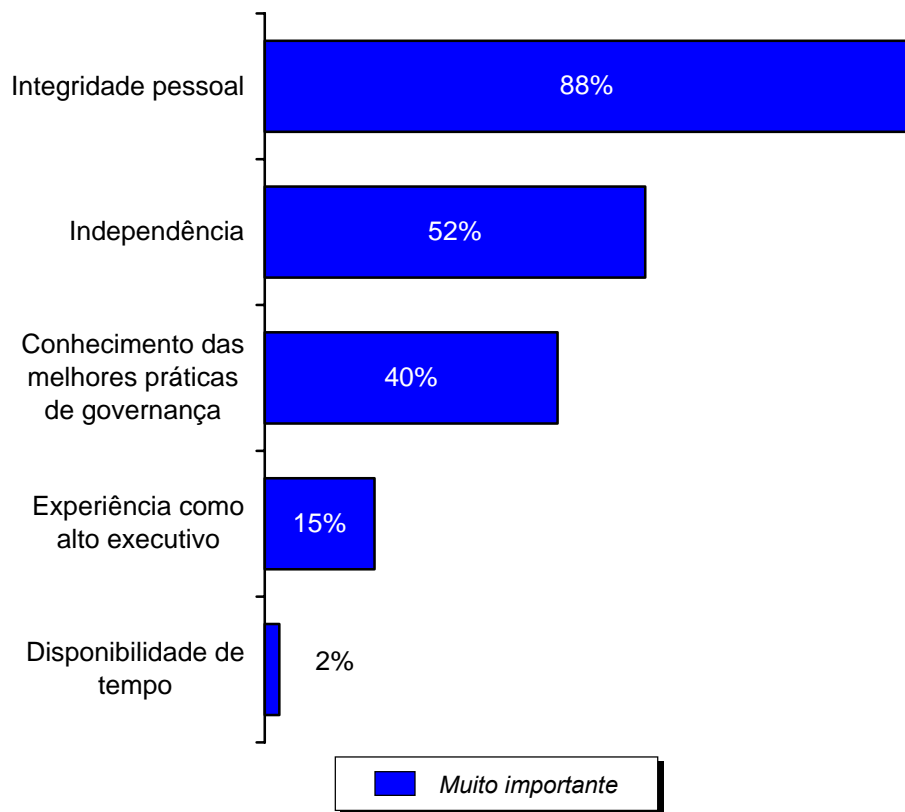
▶ Avaliação, Remuneração e Treinamento

▶ Percepções sobre o Conselho Fiscal

▶ Princípios e Práticas de Governança em Vigor

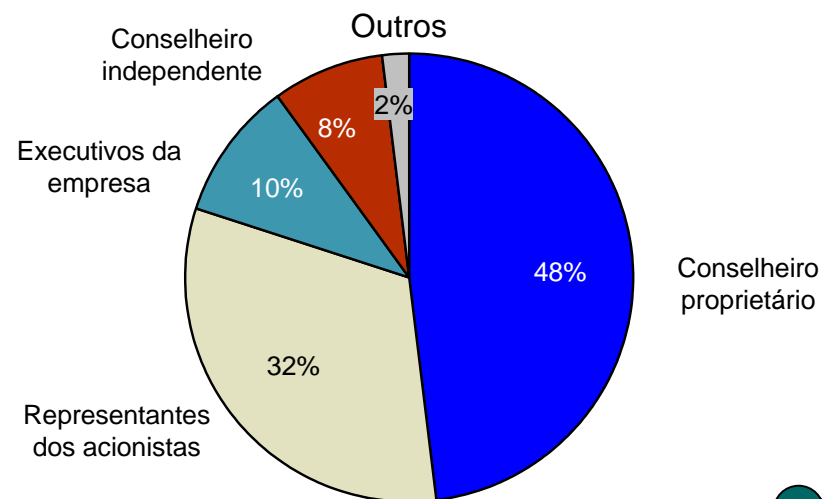
A maioria dos Conselhos de Administração pesquisados apresentou baixo grau de independência e diversidade em sua composição

Características Valorizadas nos Conselheiros



Vs.

Composição do Conselho de Administração

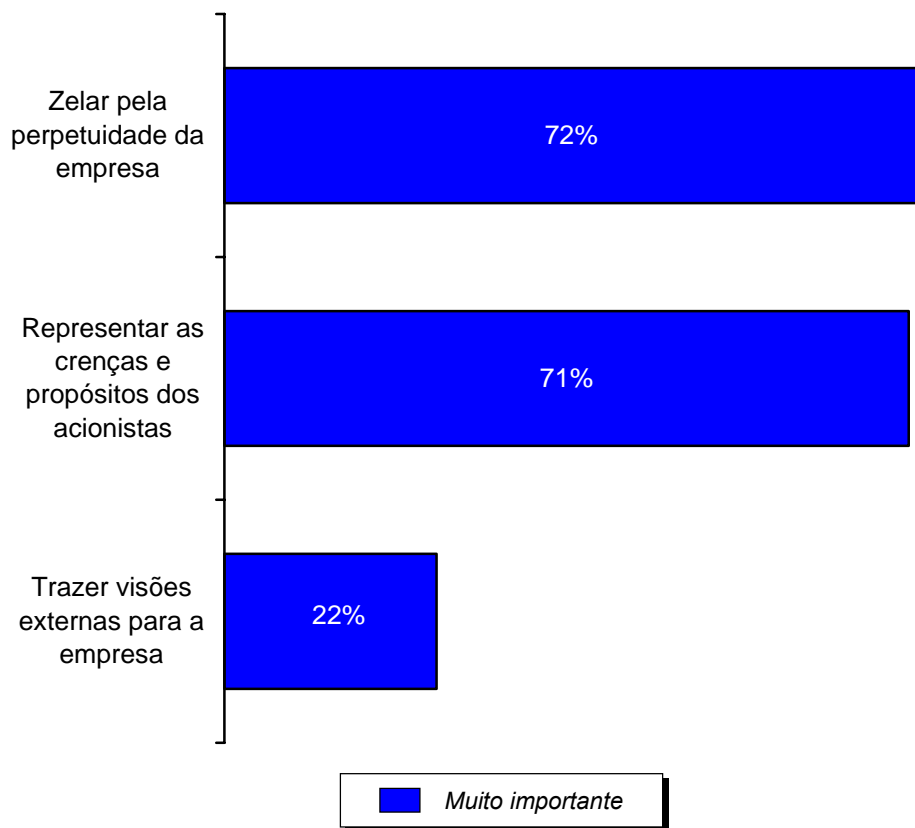


Melhores Práticas

O conselheiro deve buscar a máxima independência possível em relação ao acionista, grupo acionário ou parte interessada que o tenha indicado ou eleito para o cargo, consciente de que, uma vez eleito, sua responsabilidade refere-se ao conjunto de todos os proprietários

O Conselho se torna “fórum dos acionistas”, refletindo seus objetivos em primeiro lugar—nem sempre coincidentes com aqueles da empresa

Principais Funções Percebidas pelos Conselheiros



Melhores Práticas

“ O Conselho deve trabalhar para o bem da empresa e por conseguinte de todos os acionistas”

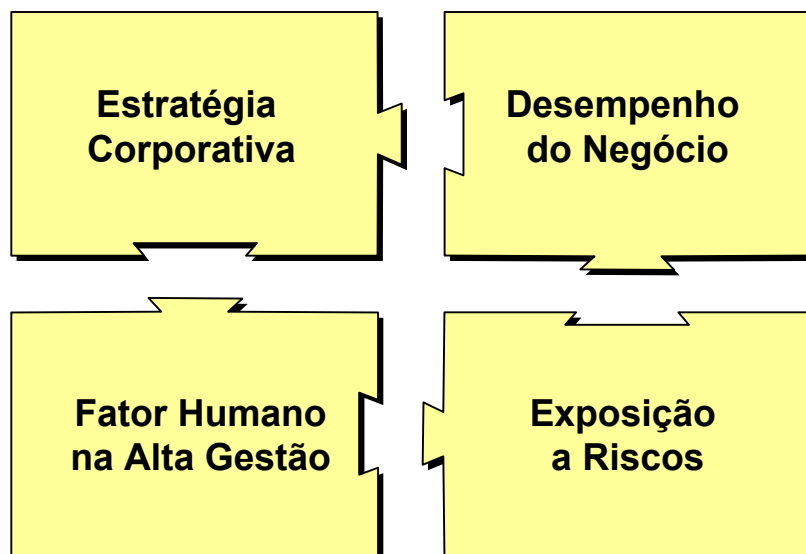
Agenda

- ▶ Composição e Perfil do Conselho de Administração
- ▶ Papéis e Responsabilidades
- ▶ Funcionamento do Conselho de Administração
- ▶ Avaliação, Remuneração e Treinamento
- ▶ Percepções sobre o Conselho Fiscal
- ▶ Princípios e Práticas de Governança em Vigor

Os Conselhos pesquisados apresentaram papel mais ativo nos aspectos estratégicos e operacionais da corporação

Missões Críticas do Conselho

- ▶ 86% decidem ou aprovam a estratégia da empresa
- ▶ 77% decidem ou aprovam o *portfólio* de negócios



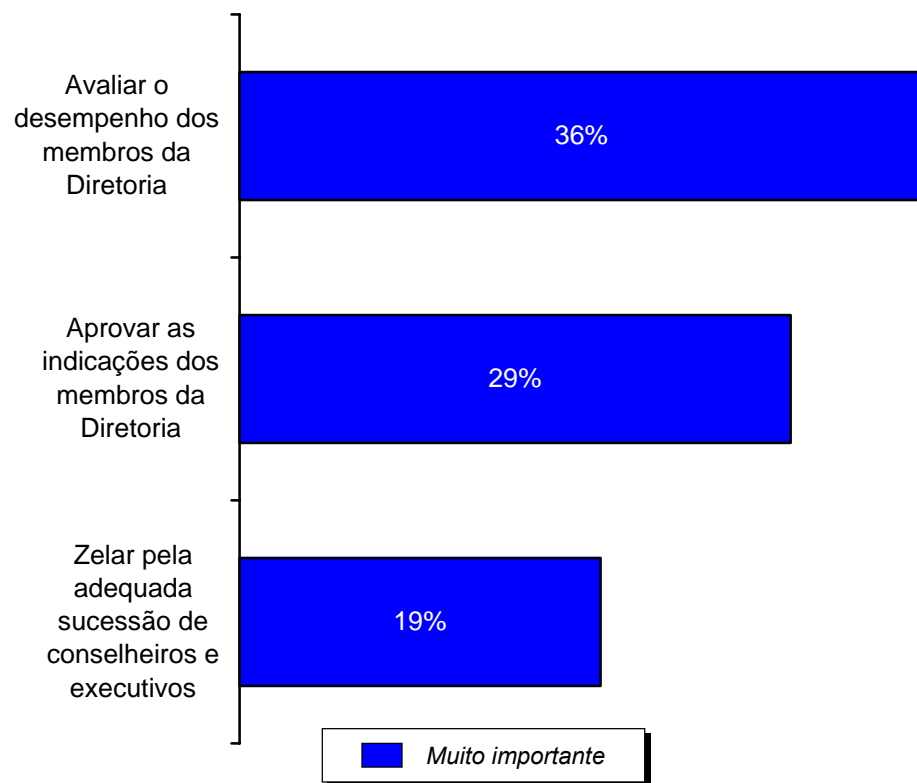
- ▶ 71% decidem ou aprovam o orçamento da empresa
- ▶ 54% decidem ou aprovam as metas da empresa

- ▶ 48% **não** participam da avaliação de executivos da empresa
- ▶ 50% **não** discutem planos de sucessão

- ▶ 63% **não** participam em discussões sobre riscos

A responsabilidade pela avaliação e sucessão de conselheiros e executivos apresentou menor importância

Responsabilidades do Conselho de Administração



- ▶ 93% ainda não tem plano de sucessão do Diretor Presidente em vigor

Melhores Práticas

O Conselho de Administração deve ter, sempre atualizado, um plano de sucessão do executivo principal (CEO) e de todas as outras pessoas-chave da empresa

Notas das Entrevistas

- ▶ “RH é muito pouco discutido no Conselho da empresa”
- ▶ “A industrialização é recente no país, o que traz pequena necessidade de se pensar em sucessão”
- ▶ “Sucessão só é discutida quando ocorre um fato inesperado”

Desta forma, em muitos casos a separação de funções entre o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva não é tão clara

Melhores Práticas

As atividades de competência do Conselho de Administração devem estar normatizadas em um regimento interno, tornando claras suas responsabilidades e atribuições, e prevenindo situações de conflito com a diretoria executiva, notadamente com o executivo principal (CEO)

Notas das Entrevistas

- ▶ *“O Conselho não é o fórum absoluto das decisões, mesmo que formalmente o seja”*
- ▶ *“A empresa vai para onde a diretoria quer, e não para onde o acionista quer”*
- ▶ *“Diretoria executiva trabalha os números e o planejamento e depois apresenta ‘mastigado’ para o Conselho”*
- ▶ *“Chega muito prato pronto para Conselho vindo da diretoria e do dono”*

Agenda

- ▶ Composição e Perfil do Conselho de Administração
- ▶ Papéis e Responsabilidades
- ▶ Funcionamento do Conselho de Administração
- ▶ Avaliação, Remuneração e Treinamento
- ▶ Percepções sobre o Conselho Fiscal
- ▶ Princípios e Práticas de Governança em Vigor

A centralização e reatividade na definição da pauta ainda são freqüentes, limitando a variedade de tema tratados

- ▶ Em 44% das empresas pesquisadas, a pauta é definida somente pelo Presidente do Conselho e pelo Diretor Presidente



- ▶ Temas mais freqüentes
 - Desempenho do Negócio
 - Orçamento da empresa
 - Metas da empresa
- ▶ Temas menos freqüentes
 - Avaliação dos Executivos
 - Plano de Sucessão
 - Riscos

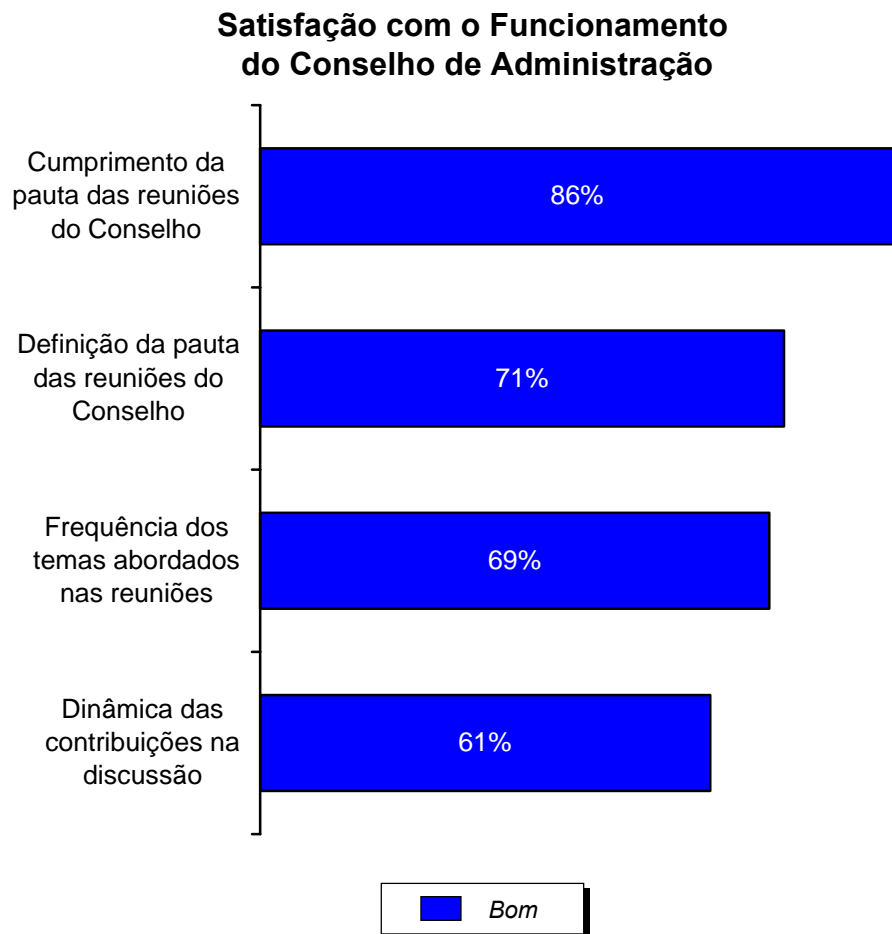
Melhores Práticas

A agenda da reunião do Conselho de Administração deve ser preparada pelo presidente do Conselho com base em solicitações de conselheiros e consultas aos diretores

Notas das Entrevistas

- ▶ *“A agenda é a espinha dorsal da governança, e ainda precisa evoluir muito”*
- ▶ *“O presidente do Conselho tem um papel fundamental em definir quanto vai se discutir e aprofundar um tema”*

Os pesquisados estão em geral satisfeitos com o funcionamento do Conselho de Administração—porém, manifestações de desconforto foram freqüentes nas entrevistas realizadas



Vs.

Notas das Entrevistas

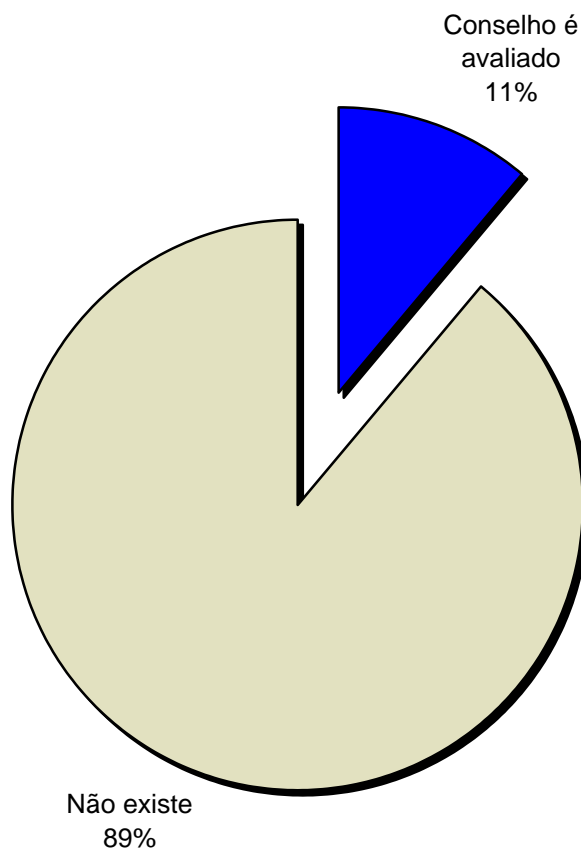
- ▶ “A dinâmica das reuniões depende mais das pessoas do que dos processos”
- ▶ “O melhor conselheiro é aquele que discorda”
- ▶ “Forte tendência de encher a reunião de assuntos informativos, de baixa relevância, e gastar pouco tempo naquilo que realmente deveria ser debatido”
- ▶ “Em muitos casos, os controladores já vêm com posições fechadas para o Conselho”

Agenda

- ▶ Composição e Perfil do Conselho de Administração
- ▶ Papéis e Responsabilidades
- ▶ Funcionamento do Conselho de Administração
- ▶ Avaliação, Remuneração e Treinamento
- ▶ Percepções sobre o Conselho Fiscal
- ▶ Princípios e Práticas de Governança em Vigor

A avaliação dos conselheiros ainda é prática pouco freqüente nas corporações pesquisadas

Avaliação do Conselho de Administração



Melhores Práticas

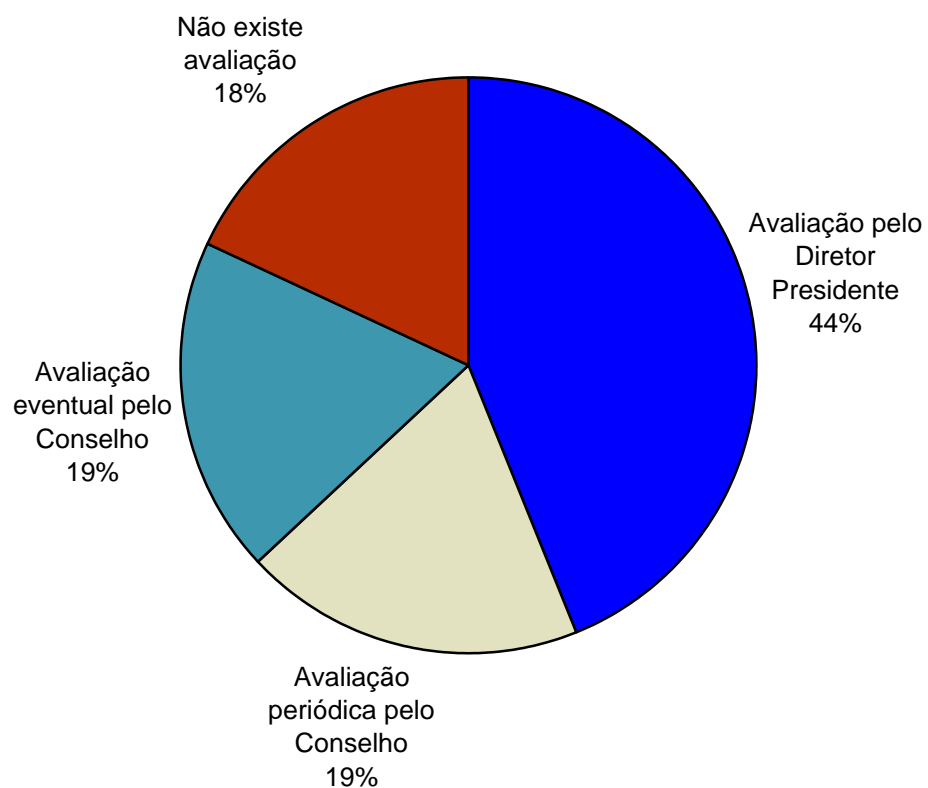
A cada ano deve ser feita uma avaliação formal do desempenho do Conselho e cada um dos conselheiros. A sistemática de avaliação deve ser adaptada à situação de cada empresa

Notas das Entrevistas

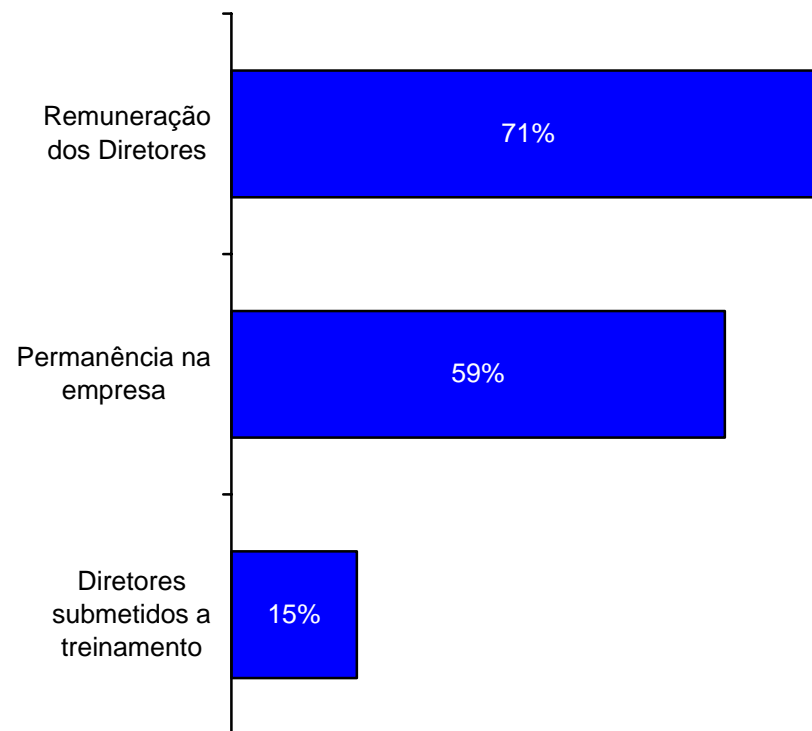
- ▶ “Nem pensar em avaliar os membros do Conselho”
- ▶ “A avaliação só é feita se necessário – problemas, sucessão inesperada, etc.”

Da mesma forma, a avaliação da Diretoria Executiva é freqüentemente conduzida apenas pelo Diretor Presidente

Avaliação da Diretoria Executiva



Conseqüências da Avaliação



A remuneração dos Conselheiros é fixa na maior parte das corporações pesquisadas—a vinculação ao desempenho é pouco freqüente

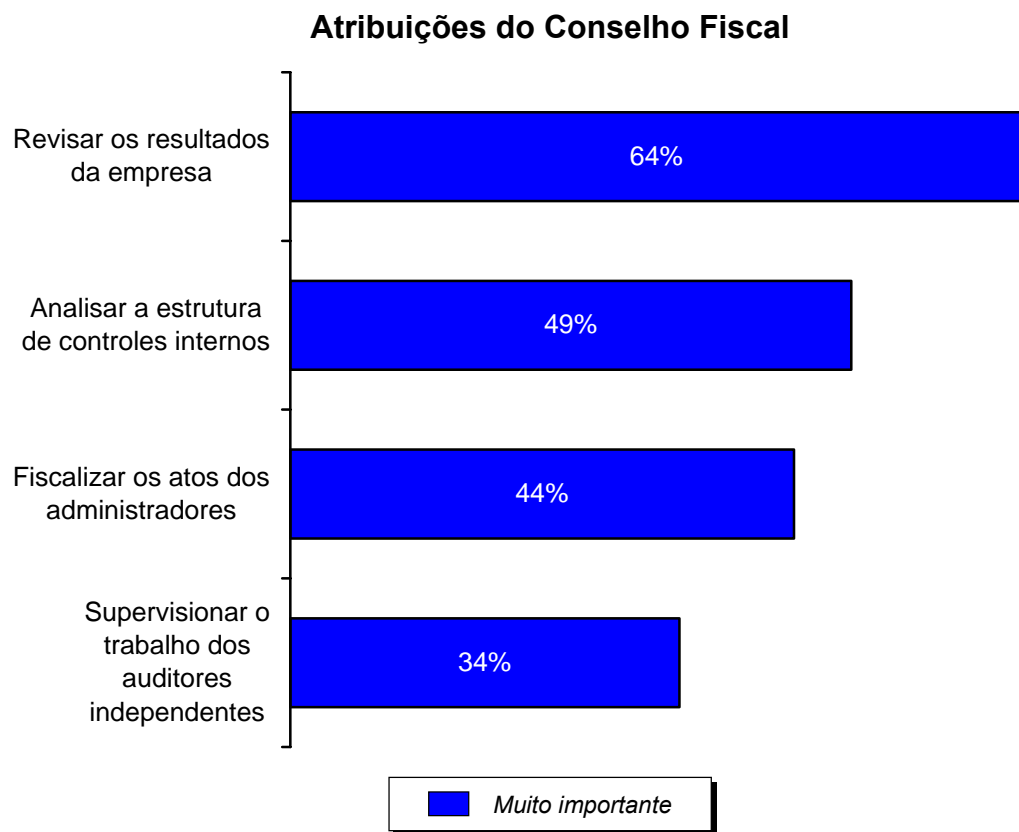
Remuneração dos Conselheiros



Agenda

- ▶ Composição e Perfil do Conselho de Administração
- ▶ Papéis e Responsabilidades
- ▶ Funcionamento do Conselho de Administração
- ▶ Avaliação, Remuneração e Treinamento
- ▶ Percepções sobre o Conselho Fiscal
- ▶ Princípios e Práticas de Governança em Vigor

Os papéis do Conselho Fiscal são percebidos como importantes pelos pesquisados—porém, ressalvas ao seu desempenho foram freqüentes nas entrevistas realizadas



Notas das Entrevistas

- ▶ “O Conselho Fiscal não se integra ao funcionamento do Conselho de Administração”
- ▶ “Só traz despesa, não sei se o gasto é positivo...”
- ▶ “O Conselho Fiscal é um organismo para os minoritários terem a sua representatividade”
- ▶ “O Conselho Fiscal existe, mas as funções são confundidas com o Comitê de Auditoria”

- ▶ 59% das empresas pesquisadas possuem Conselho Fiscal
- ▶ 28% das empresas pesquisadas possuem Comitê de Auditoria

Agenda

- ▶ Composição e Perfil do Conselho de Administração
- ▶ Papéis e Responsabilidades
- ▶ Funcionamento do Conselho de Administração
- ▶ Avaliação, Remuneração e Treinamento
- ▶ Percepções sobre o Conselho Fiscal
- ▶ Princípios e Práticas de Governança em Vigor

As práticas de governança em vigor refletem a preocupação com o controle acionário e a distância no relacionamento com minoritários

Principais Evidências da Pesquisa

- ▶ 54%: Não existem mecanismos para endereçar conflitos de interesse
- ▶ 69%: Não tem previsão de arbitragem
- ▶ 48%: O relacionamento entre controladores e minoritários é irrelevante
- ▶ 46%: Não contam com políticas de proteção aos minoritários
- ▶ 59%: A proteção aos minoritários se dá pela representação no Conselho de Administração, enquanto que em 57% das empresas pesquisadas os minoritários estão representados no Conselho Fiscal

Melhores Práticas

O relacionamento entre os agentes da governança corporativa e as diferentes classes de proprietários deve ser caracterizado pelo tratamento justo e equânime.

Em resumo

- ▶ Já existe conscientização relevante em relação às melhores práticas de governança
- ▶ Os benefícios percebidos estão mais associados à melhoria da imagem institucional e da gestão da empresa
- ▶ Os Conselhos de Administração estão mais ativamente engajados nas questões estratégicas e de desempenho das empresas
- ▶ O funcionamento do Conselho de Administração está mais associado às pessoas do que aos processos estabelecidos

Contudo, alguns temas deverão receber maior atenção no futuro

- ▶ Independência das opiniões dos Conselheiros
- ▶ Consideração de visões externas à empresa
- ▶ Fator humano na alta gestão
- ▶ Balanceamento da agenda do Conselho de Administração, por ex.
 - Riscos
 - Avaliação e sucessão da Diretoria
- ▶ Transparência e abrangência na comunicação com as partes interessadas

Para maiores detalhes contate:

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

- ▶ Paulo Villares – Presidente
- ▶ Heloísa Bedicks – Diretora Executiva
- ▶ Paulo Vasconcellos – Coordenador do Comitê de Pesquisa
- ▶ Entidade não governamental sem fins lucrativos fundada em 1995, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC é o primeiro órgão criado no Brasil com foco específico em Governança Corporativa, tendo formado, até o 1º semestre de 2003, mais de 800 alunos em seus cursos de capacitação. Dentre suas iniciativas e esforços neste campo destaca-se a elaboração do Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa.
- ▶ O Instituto é considerado nacional e internacionalmente como um dos principais responsáveis pela introdução do conceito de Governança Corporativa no país, pelo reconhecimento e disseminação da importância das boas práticas e pelo crescente interesse das empresas brasileiras em se fortalecer através da adoção das mesmas
- ▶ www.ibgc.org.br
- ▶ Telefone: 11 3043 7008
- ▶ Fax: 11 3043 7005

Booz Allen Hamilton

- ▶ Letícia Costa – Presidente
- ▶ Paolo Pigorini – Vice Presidente
- ▶ Jorge Maluf – Vice Presidente
- ▶ Há mais de 80 anos à frente do mercado de consultoria de alta gestão para corporações e governos, a Booz Allen Hamilton combina estratégia com tecnologia e idéias criativas com ação, trabalhando com os clientes para produzir resultados imediatos e sustentáveis no longo prazo
- ▶ Com 12.000 consultores nos seis continentes e receitas anuais de US\$ 2,2 bilhões, a Booz Allen provê serviços em estratégia, organização, operações, sistemas e tecnologia para as principais empresas, governos e instituições do mundo
- ▶ No Brasil desde 1965, foi a primeira consultoria de alta gestão a estabelecer-se no país, contando atualmente com escritórios em São Paulo e Rio de Janeiro
- ▶ www.BoozAllen.com
- ▶ Telefone: 11 5501 6200 ou 21 2237 8400
- ▶ Fax: 11 5501 6300 ou 21 2553 0103