



# **GOVERNANÇA CORPORATIVA**

## **Atualidades e Tendências**

**Adriana de Andrade Solé**  
**Conselheira de Administração certificada pelo IBGC**

# CONTEÚDO

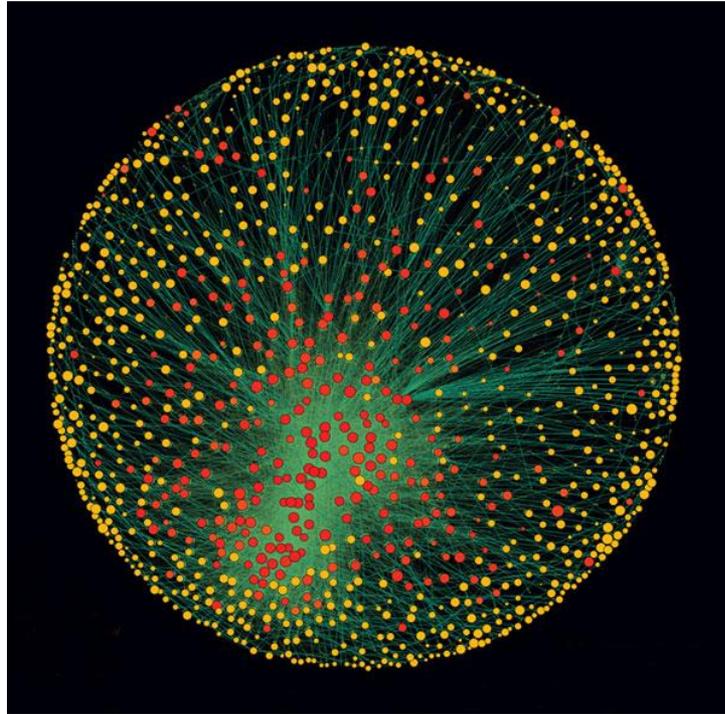
---

- 1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO MUNDO CORPORATIVO NA PRIMEIRA DÉCADA E MEIA DO SÉCULO XXI**
- 2. MOVIMENTOS A SER OBSERVADOS**
- 3. PRINCIPAIS MUDANÇAS ESTRUTURAIS NO PROCESSO DE GOVERNANÇA - EM ANDAMENTO**
- 4. PRINCIPAIS TENDÊNCIAS**

---

1

# MUNDO CORPORATIVO SÉC XXI



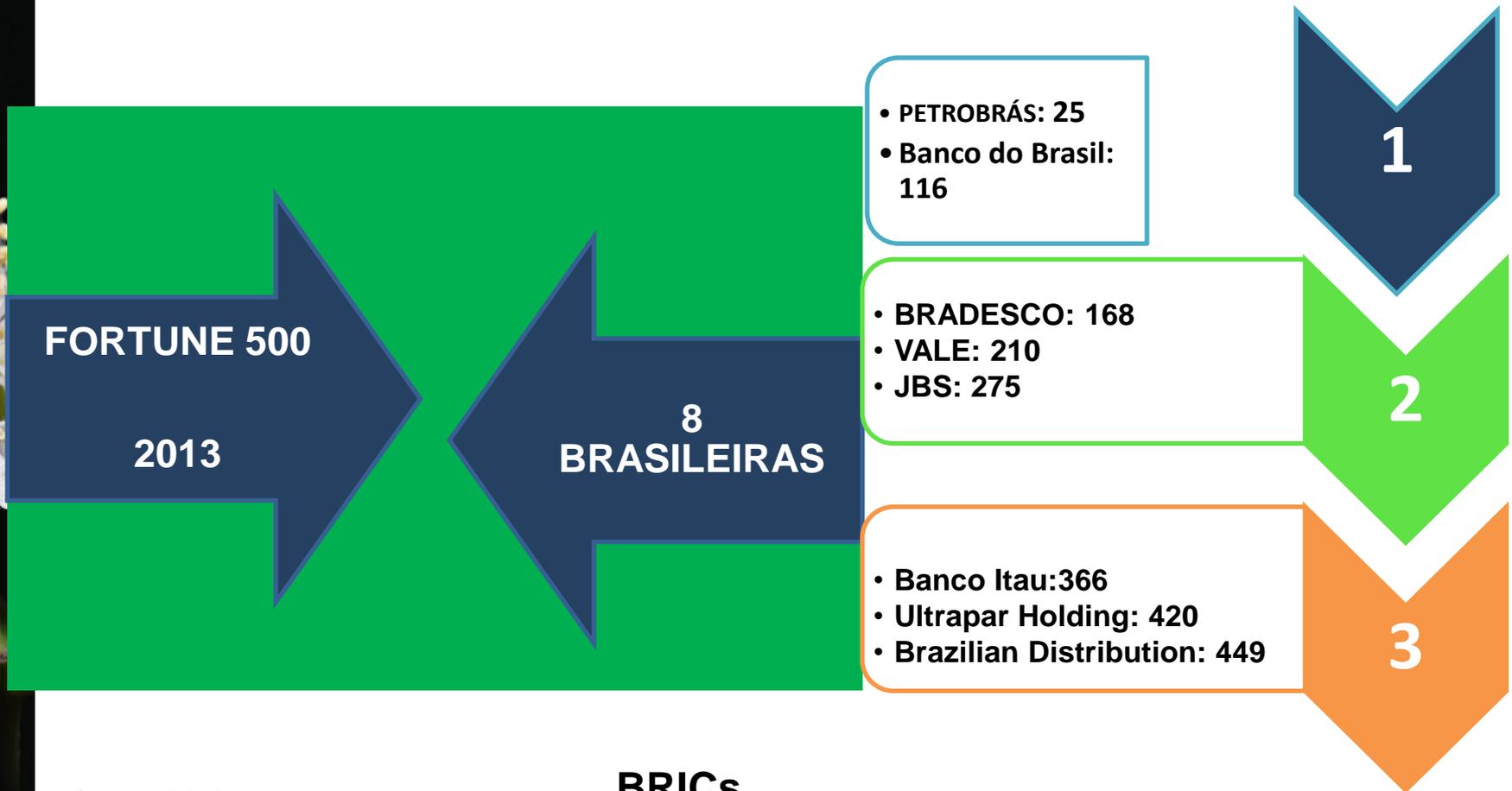
The 1318 transnational corporations that form the core of the economy. Superconnected companies are red, very connected companies are yellow. The size of the dot represents revenue .

*Revealed – the capitalist network that runs the world. New Scientist, October 2011 by Andy Coghlan and Debora MacKenzie*

# QUADRO COMPARATIVO 2012

500 maiores empresas 2012	Receitas operacionais anuais em US\$ bilhões					
	Mundo		Estados Unidos		América Latina	
	Receitas totais	Receitas médias por empresa	Receitas totais	Receitas médias por empresa	Receitas totais	Receitas médias por empresa
Maior	481,7	481,7	469,2	469,2	137,7	137,7
Cinco maiores	2.237,6	447,5	1.485,1	297,0	494,3	98,9
Dez	3.671,9	367,2	2.213,4	221,3	677,7	67,8
50	9.339,4	186,8	5.665,7	113,3	1.321,7	26,4
100	14.048,8	140,5	7.666,1	76,7	1.701,9	17,1
200	20.256,0	101,3	9.658,6	48,3	2.089,4	10,4
300	24.473,9	81,6	10.759,4	35,9	2.330,5	7,8
400	27.707,6	69,3	11.502,0	28,8	2.508,7	6,3
<b>500 maiores</b>	<b>30.304,8</b>	<b>60,6</b>	<b>12.062,9</b>	<b>24,1</b>	<b>2.647,1</b>	<b>5,3</b>

# O PODER DE BARGANHA DO NOSSO MUNDO CORPORATIVO



**USA –132 empresas**  
**China- 88 empresas**  
**Japão- 62 empresas**

**BRICs**  
**Brasil –8 empresas**  
**Rússia – 7empresas**  
**Índia – 8 empresas**

# AGÊNCIA BLOOMBERG

Global M&A Activity	2006	2008	2010	2011	2012	2013
<b>Negócios fechados</b>	27.900	27.399	24.744	28.435	27.291	27.890
<i>Private Equity</i>	2.354	2.282	2.149	5.270	5.954	5.798
<i>Cross Board</i>	10.305	10.457	9.293	10.556	9.867	9.307
<i>takeover</i>	-	-	10.983	11.551	11.110	11.196
<i>% Private equity</i>	8,4	8,3	8,6	18,6	21,8	20,8
<i>% Cross board</i>	36,9	38,2	37,6	37,2	36,2	33,4
<i>% takeover</i>	-	-	44,4	40,6	40,7	40,1

# Pontos de atenção

---

- Acirramento entre os movimentos de Takeover e Poison pills
- Private equity mudando a lógica dos investimentos

---



2

# Movimentos a ser observados

# CAPITALISMO, MUNDO CORPORATIVO & SOCIEDADE EM REDE

## A FORMAÇÃO, O DESENVOLVIMENTO E A CO-EVOLUÇÃO

Do sistema capitalista

Do mundo corporativo



Da ciência da administração



O AGIGANTAMENTO E O PODER DAS  
CORPORAÇÕES



SOCIEDADE EM REDE E O EMPODERAMENTO DOS  
CIDADÃOS

## Século XXI

- Globalização das atividades econômicas
- Instabilidade de emprego
- Individualização da mão de obra
- Criação de um espaço de fluxos e de um tempo intemporal
- Tecnologia de Informação
- Redes virtuais de colaboração
- Redes sociais
- Redes Culturais
- Novos arranjos corporativos

- **Movimentos populares alavancando mudanças sociais e tentando criando novos códigos para organizar a vida social: Tunísia , Islândia, Primavera árabe, Espanha, Grécia , Portugal , Itália, Inglaterra , Israel , EUA , Brasil e Ucrânia.**
- **Fortalecimento das plataformas Facebook e Twitter como base de contato e comunicação entre os movimentos.**
- **Islândia: Movimentos mudaram a forma de Governo .**
- **2011- OWS – Occupy Wall Street: “*Mais democracia e não corporocracia*”. Dos movimentos o mais ligado ao mundo corporativo.**

# RAZÕES ESSENCIAIS DOS CONFLITOS DE AGÊNCIA

1. O axioma de Klein: a inexistência do contrato completo.
  - O grande número de ocorrências possíveis.
  - A multiplicidade de reações às ocorrências.
  - A crescente ocorrência de ocorrências imprevisibilidades.
2. O axioma de Jensen-Meckling: a inexistência do agente perfeito.
  - A força do interesse próprio.
  - Os propósitos imperfeitamente simétricos.

# A NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL- NEI: 2 PRÊMIOS NOBEL DE ECONOMIA



*Elinor Ostrom and Oliver E. Williamson at the Prize Award Ceremony at the Stockholm Concert Hall, 10  
December 2009*

# A NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL- NEI

1. Reconhece que, além dos tradicionais custos de produção, as corporações incorporam os custos adicionais decorrentes da utilização do sistema econômico, referenciado por contratos, denominados custos de transações.

Os custos de transação podem ser classificados em dois tipos:

- *ex - ante*: os custos de coletar informações, desenhar, negociar e estabelecer salvaguardas para os negócios e acordos que se estabelecem sob a forma de contratos;
- *ex - post*. são derivados da necessidade de adaptar, renegociar e fiscalizar os contratos através do monitoramento de cláusulas, *implicando custos incorridos nas mudanças da estrutura de governança mais adequadas aos contratos.*

# A NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL- NEI

2. Reforça e amplia também o Axioma de Jensen e Meckling, através de seus dois pressupostos básicos:
  - A racionalidade limitada dos agentes econômicos
  - O oportunismo presente nas ações dos agentes econômicos.

Os agentes econômicos se tornam incapazes de antecipadamente prever e estabelecer medidas corretivas para qualquer evento que possa ocorrer quando da futura realização da transação.

A presença de assimetrias de informações aliada à busca do interesse próprio favorecem o oportunismo no *ex ante* e *ex post*, quando uma das partes da transação pode adotar atitudes que afetam a avaliação do valor de negócio por parte dos outros agentes, sem que estes possam monitorar e/ou impor a execução perfeita de tais ações.

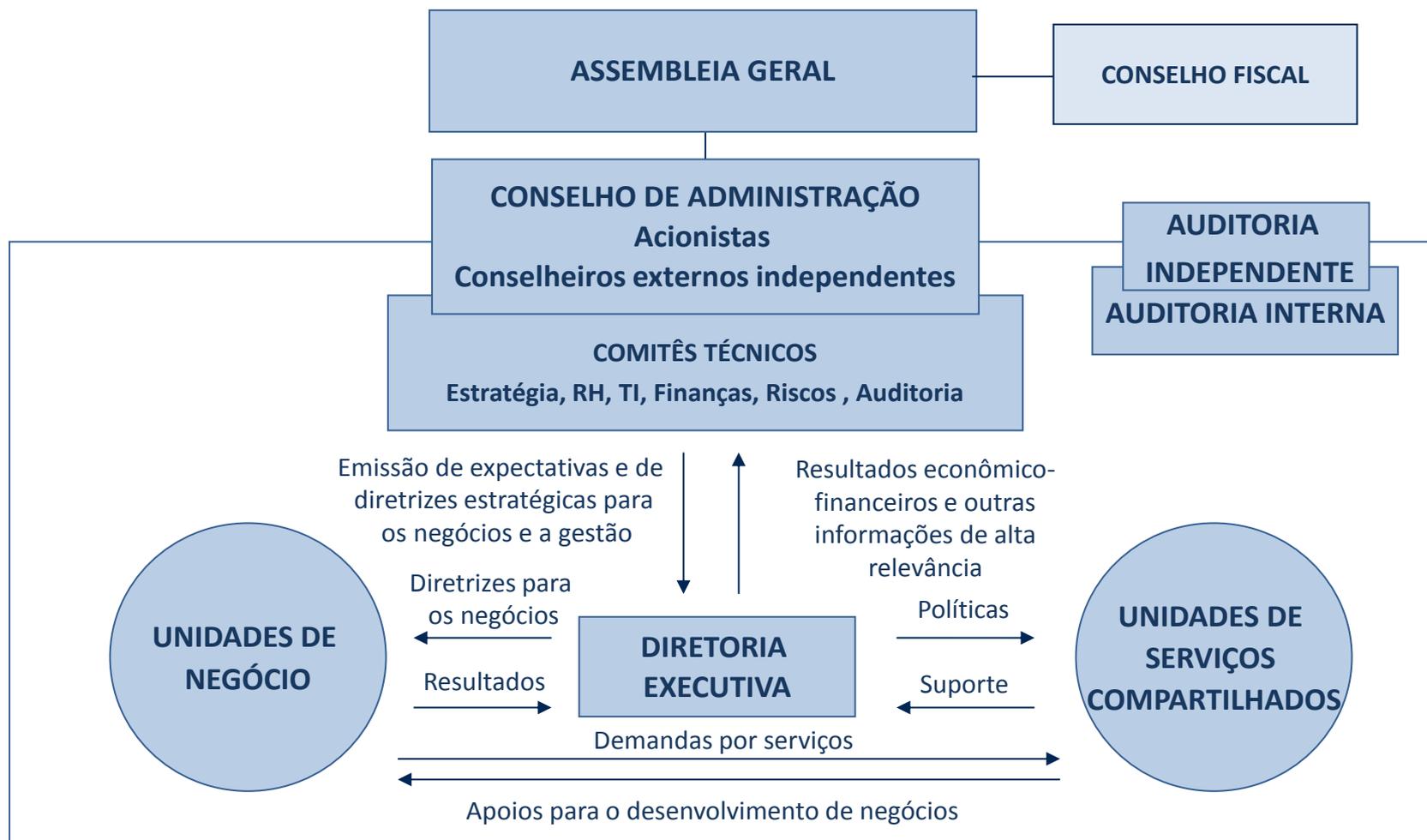


---

3

# **PRINCIPAIS MUDANÇAS ESTRUTURAIS NO PROCESSO DE GOVERNANÇA - EM ANDAMENTO**

# ENQUADRAMENTO CONCEITUAL: UM MODELO GENÉRICO ABRANGENTE utilizado ate agora...



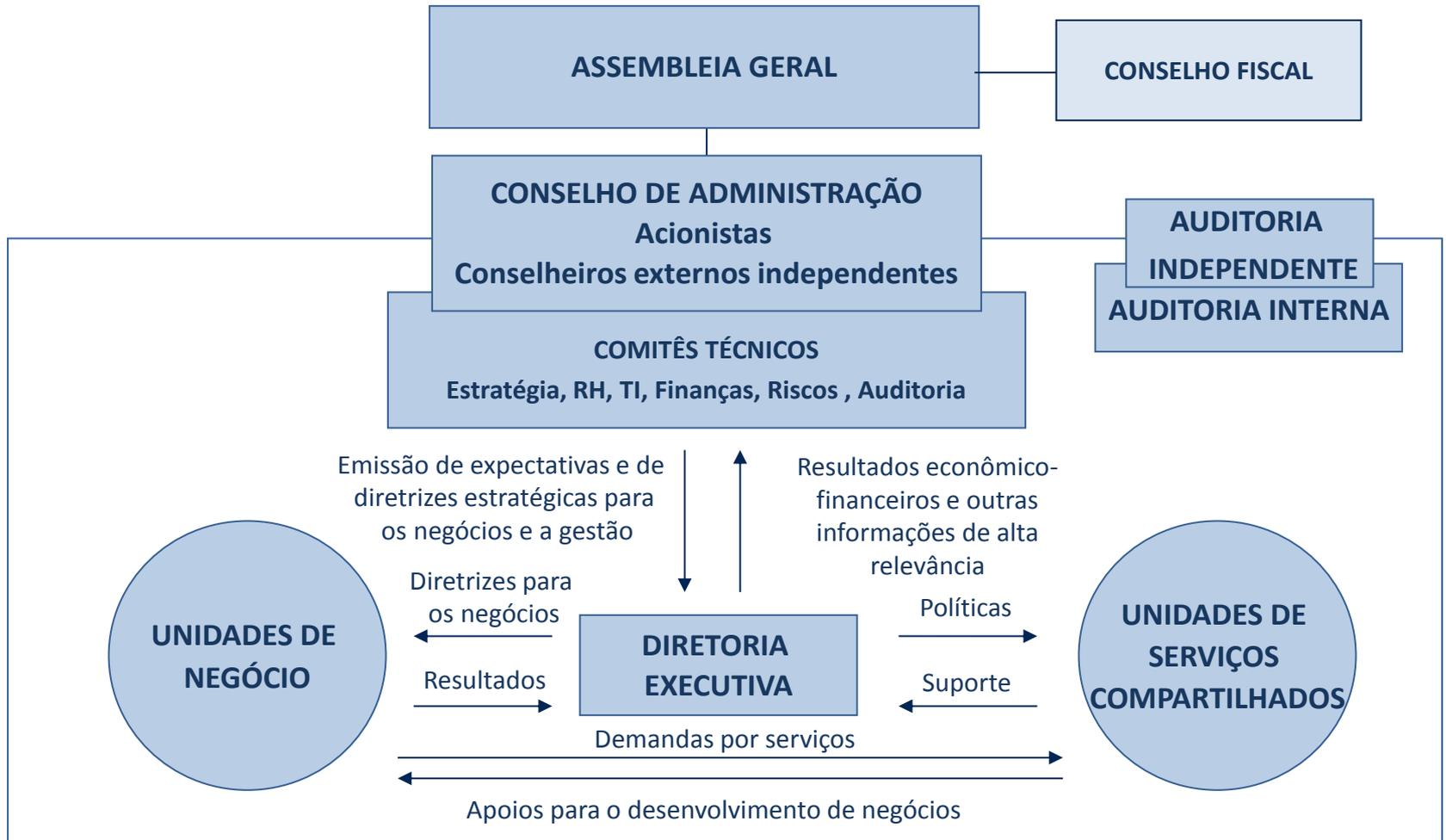
# O CONSELHO FISCAL, AUDITORIAS E COMPLIANCE

ÓRGÃOS DO AMBIENTE DE FISCALIZAÇÃO E CONTROLE	PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES
<b>Conselho fiscal (eleito pela AG)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fiscalizar atos dos administradores.</li><li>• Opinar sobre o relatório anual de administração.</li><li>• Analisar e emitir opinião sobre demonstrações financeiras.</li><li>• Acompanhar o trabalho dos auditores independentes.</li><li>• Denunciar irregularidades e fraudes.</li></ul>
<b>Comitê de auditoria</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Acompanhar e avaliar o ambiente de controle: auditoria externa e interna.</li><li>• Identificar, avaliar e analisar os riscos relevantes da companhia.</li><li>• Supervisionar a elaboração dos relatórios financeiros.</li></ul>
<b>Auditoria independente</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verificar a conformidade no cumprimento de disposições legais.</li><li>• Auditar se as demonstrações de resultados refletem adequadamente a realidade da sociedade.</li></ul>
<b>Auditoria interna</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organizar o ambiente interno de controle, de forma aleatória e periódica, a fim de certificar o cumprimento das normas e processos e a eficiência e eficácia dos controles.</li><li>• Interagir e contribuir com o sistema de auditoria estabelecido pela Assembléia Geral e pelo Conselho de Administração.</li><li>• Implantar sistemas de controle e de auditoria, abrangendo todos os processos, práticas e rotinas internas.</li><li>• Exigir que os relatórios contábil-financeiros sejam:<ul style="list-style-type: none"><li>• Aderentes às leis e regulamentos aplicáveis às operações da companhia.</li><li>• Confiáveis, abrangentes e oportunos.</li></ul></li></ul>
<b>Compliance</b>	<p>Monitorar e assegurar que as diversas unidades da organização estejam em conformidade com a regulação aplicável ao negócio. Comunicar, treinar, executar, implantar controles e criar uma cultura de <i>compliance</i>.</p> <p>Engloba e acompanha os pontos falhos identificados pela auditoria até a sua regularização e internalização. INTEGRIDADE E RESILIÊNCIA.</p>

# PROGRAMAS DE *COMPLIANCE*: REDUÇÃO DE PENAS

PROGRAMAS DE <i>Compliance</i> -Integridade	PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES
<p>Empresas brasileiras: se informando, desenvolvendo e adaptando programas às novas exigências.</p> <p>E</p> <p>Empresas estrangeiras: adaptação à lei brasileira.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar os requisitos de conformidade: regulatórias, políticas internas.</li><li>• Formalizar e institucionalizar uma estrutura de <i>compliance</i>.</li><li>• Documentar e implementar processos e controles.</li><li>• Identificar e remediar falhas de controle.</li><li>• Monitorar a efetividade dos controles.</li><li>• Analisar e reportar resultados para o público correto.</li><li>• Gerar evidências para auxiliar as requisições da auditoria.</li><li>• Avaliar o impacto de eventos-chave nos controles.</li></ul> <p>VISA GARANTIR O CUMPRIMENTO DOS REQUISITOS DE <i>COMPLIANCE</i>, GARANTINDO O SISTEMA DE INTEGRIDADE CORPORATIVA: Compromisso, Consistência, Coerência e Continuidade.</p> <p><b><i>Discussão atual:</i></b></p> <p><b><i>Na prática as empresas estão alocando o processo de Compliance na diretoria executiva, geralmente dentro da Diretoria Financeira e segundo o entendimento dos auditores o processo deve estar ligado ao Conselho.</i></b></p>

# Qual a correta alocação da estrutura de *compliance*?





---

Facebook

AZUL

As super preferenciais

**UMA AÇÃO , UM VOTO????**



---

Lei das S. A.

Lei Anti corrupção

Lei Dodd Frank

## **RESPONSABILIDADE DOS ADMINISTRADORES: TUDO PASSA A SER CULPA DO CONSELHO?? CONSELHO CONSULTIVO E/ OU DELIBERATIVO??**



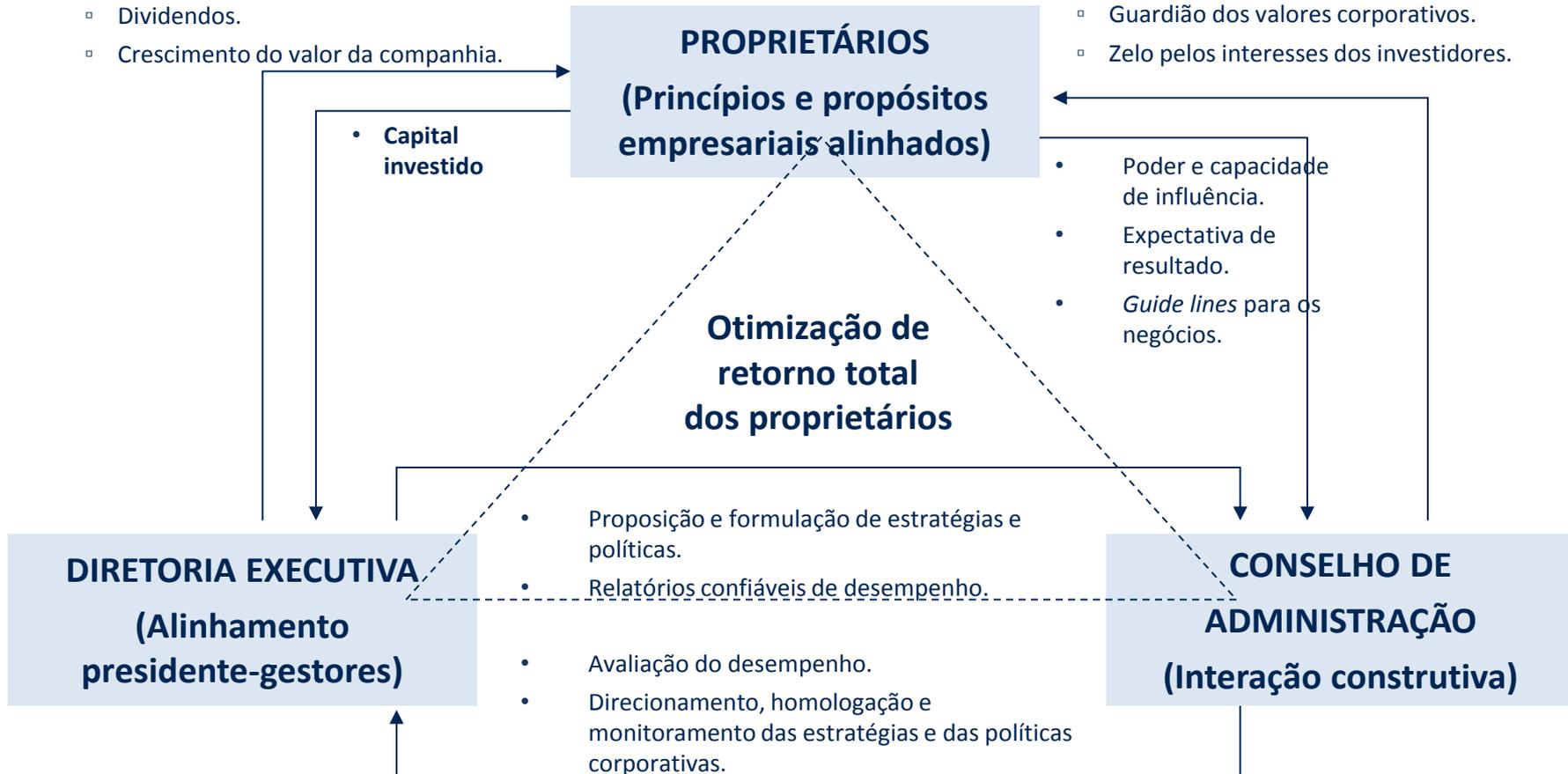
4

# TENDÊNCIAS PROVÁVEIS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

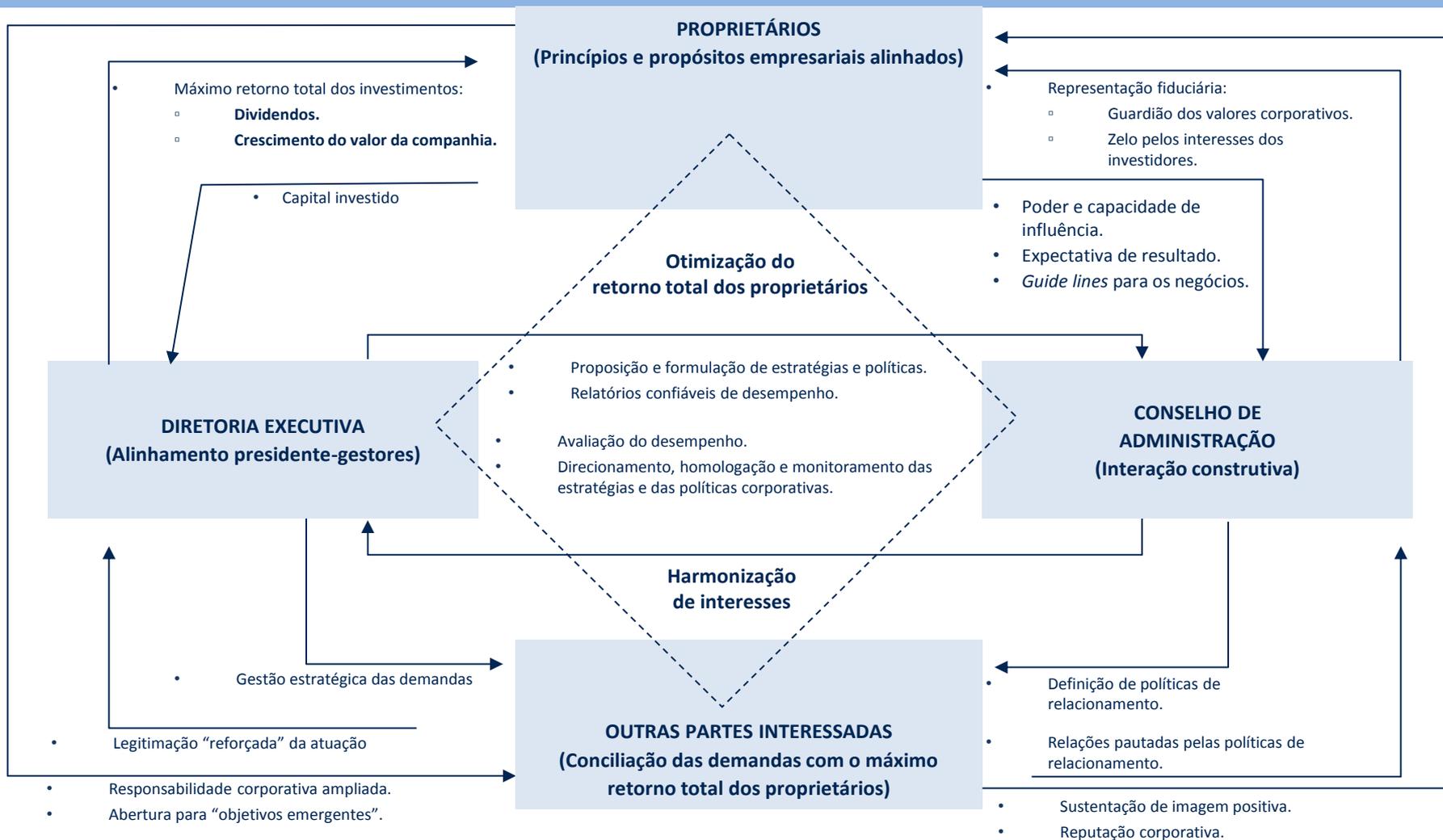
# O TRIÂNGULO BÁSICO: PROPRIETÁRIOS-CONSELHO-DIRETORIA

- Máximo retorno total dos investimentos:
  - Dividendos.
  - Crescimento do valor da companhia.

- Representação fiduciária:
  - Guardião dos valores corporativos.
  - Zelo pelos interesses dos investidores.



# O QUADRILÁTERO: CONCILIAÇÃO DE MÚLTIPLOS INTERESSES



## FATORES DETERMINANTES COMUNS

- Ativismos de força externas: pressões crescentes.
- Mudanças internas: em direção à nova estrutura de poder.
- Correlação positiva entre boa governança e crescimento econômico.
- Difusão mundial dos códigos de boas práticas.
- Criação de instituições independentes de difusão da boa governança.
- Irrecusabilidade dos valores centrais da boa governança corporativa.
- Transfusões de culturas e práticas: global-localização das empresas.



**CONVERGÊNCIA**



**ADESÃO**



**ABRANGÊNCIA**



**DIFERENCIAÇÃO**



# TENDÊNCIA ATUAL: GOVERNANÇA CORPORATIVA QUE CRIA VALOR

## CVC: CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO

- Ativismos de força externas: pressões crescentes..Maior devido a conscientização dos stakeholders
- Mudanças internas: em direção à nova estrutura de poder.
- Correlação positiva entre boa governança e crescimento econômico, desde que faça sentido e seja legitimada pela opinião pública
- Difusão mundial dos códigos de boas práticas ampliando o escopo para a Criação de Valor Compartilhado
- Irrecusabilidade dos valores centrais da boa governança corporativa.
- Transfusões de culturas e práticas: global-localização das empresas.



# CAPITALISMO, MUNDO CORPORATIVO & CVC

## A FORMAÇÃO, O DESENVOLVIMENTO E A CO-EVOLUÇÃO

Do sistema capitalista

Do mundo corporativo



Da ciência da administração

O AGIGANTAMENTO E O PODER DAS  
CORPORAÇÕES

SOCIEDADE EM REDE E O EMPODERAMENTO DOS  
CIDADÃOS

## CVC: Repensando o Capitalismo

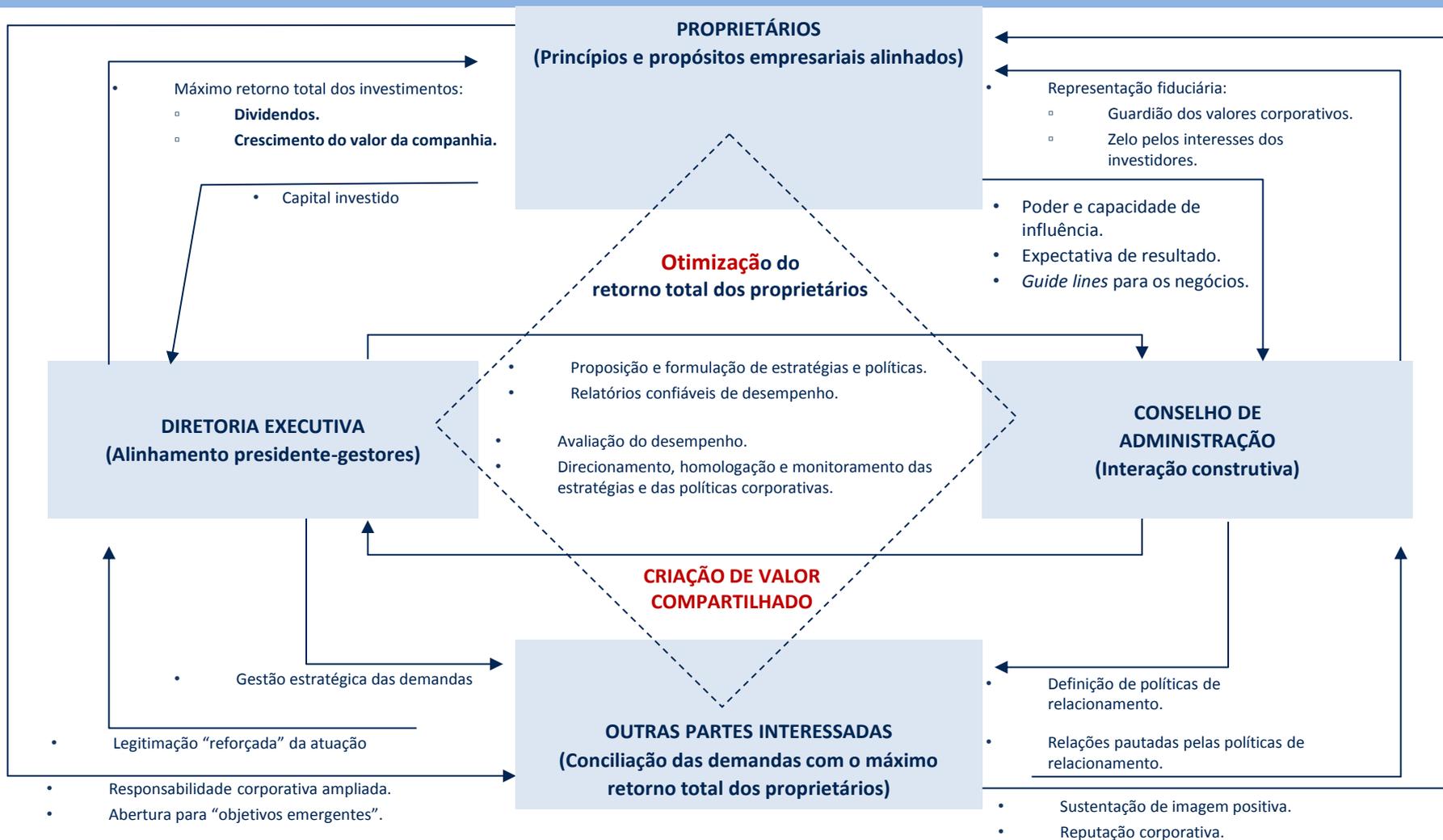
- Geração do valor econômico de forma a criar valor para a sociedade
- Não é Responsabilidade social, filantropia e nem sustentabilidade, mas uma nova forma de obter sucesso econômico
- Aumentar o bolo total do valor econômico e social:
  - Reconceber produtos e mercados
  - Redefinir a produtividade na cadeia de valor
  - Promover o desenvolvimento de clusters locais
- LUCRO CERTO: GERA EM VEZ DE REDUZIR OS BENEFÍCIOS PARA A SOCIEDADE

**CVC: CRIAÇÃO DE VALOR  
COMPARTILHADO**

# Criação de valor compartilhado através de Governança que cria valor



# O QUADRILÁTERO: CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO



*Muito Obrigada!*  
Meus contatos:

[www.governancabrasilja.blogspot.com.br](http://www.governancabrasilja.blogspot.com.br)

[www.governancacorporativa.com](http://www.governancacorporativa.com)

@governancabrja

[adrianasole@globo.com](mailto:adrianasole@globo.com)

[adriana.rossetti@governancacorporativa.com](mailto:adriana.rossetti@governancacorporativa.com)