

Rumo às melhores práticas Governança corporativa para empresas fechadas

Introdução

No ambiente empresarial de hoje, as empresas de capital fechado não podem mais aceitar as práticas de governança corporativa informais, que há muito tempo têm separado empresas abertas e fechadas. Enquanto muitas empresas fechadas começam sua jornada para implementar práticas de governança corporativa em antecipação de uma grande transação ou evento, como uma oferta inicial de ações (Initial Public Offering, IPO na sigla em inglês), muitas estão descobrindo agora o valor que uma estrutura robusta de governança corporativa traz. Cada vez mais, executivos de empresas privadas estão abraçando práticas de governança corporativa no estilo de empresas abertas.

Este sentimento crescente de formalidade, mesmo entre empresas familiares, está resultando em empresas fechadas com processos mais estruturados para tratar desde estratégia até gestão de riscos – como segurança cibernética. Em uma pesquisa recente da Deloitte, realizada em colaboração com a Sociedade de Secretários Corporativos e Profissionais de Governança, 250 secretários corporativos de empresas americanas de capital aberto identificaram áreas-chave que seus conselhos de administração irão focar em 2015. Descobrimos que muitas das questões que eles levantaram – especialmente estratégia, risco e composição dos membros de conselho de administração – também estão desafiando empresas fechadas brasileiras, uma vez que elas estão adotando práticas de governança corporativa alinhadas com seus pares abertos.



Desafios

As empresas de capital fechado têm como desafio fortalecer sua governança, sem comprometer a flexibilidade que muitas veem como sua principal vantagem no mercado. Enquanto a maioria das empresas abertas têm regras claras e procedimentos rigorosos para garantir desde o cumprimento das obrigações regulamentares à avaliação de riscos, empresas fechadas devem ser cautelosas para não se tornarem demasiadamente burocráticas ou subordinadas a processos. Muitas empresas fechadas, no entanto, encontram maneiras de reforçar suas estruturas de administração e melhorar suas perspectivas de crescimento de longo prazo sem sacrificar sua agilidade.

No geral, as empresas de capital fechado tendem a ter conselhos menores, com membros muitas vezes selecionados do corpo executivo da empresa ou, no caso de empresas familiares, parentes dos fundadores. Preencher o quadro do conselho com estes membros pode dar às empresas um forte senso de missão, mas pode deixá-las incapazes de avaliar objetivamente os riscos, desenvolver estratégias eficazes ou se adaptar rapidamente às mudanças inesperadas no mercado ou na base de clientes. Por outro lado, as empresas fechadas têm menos preocupações com o atendimento a demandas do público investidor e analistas e, como resultado, podem se concentrar mais em seu crescimento de longo prazo. Atingir um tamanho e composição ideais do conselho de administração pode melhorar sua estrutura e eficiência em empresas menores e permitir uma extensão de comitês separados.

Oportunidades

Ao adotar elementos de governança corporativa de companhias abertas, empresas fechadas podem melhorar a supervisão da diretoria, assegurar que os negócios operem de forma mais eficaz, melhorar o processo de tomada de decisões e mitigar riscos.

Composição e estrutura do conselho

Um dos primeiros passos é decidir a composição e o tamanho do conselho. A estrutura deve estar alinhada com a estratégia da empresa; a composição

deve incluir as habilidades e experiências necessárias para aconselhar o desenvolvimento da estratégia e a supervisão da sua execução.

Embora possa haver uma sobreposição maior da diretoria e do conselho em empresas fechadas, os conselhos devem ser estruturados para incluir membros externos independentes, e as reuniões devem ser realizadas para incentivar novas perspectivas. Por incluir membros independentes, as discussões sobre temas da agenda, como risco, estratégia e sucessão, podem se tornar mais robustas.

Para determinar o tipo de membro independente que uma empresa precisa, o conselho de administração deve considerar a estratégia de longo prazo e determinar se existem lacunas nas habilidades, competências e experiência dos atuais conselheiros. Por exemplo: a empresa precisa de mais experiência financeira no conselho? Devemos contratar um membro que tenha experiência com expansão internacional? A utilização de uma matriz de habilidades do conselho pode ajudar a identificar as habilidades atuais e onde podem existir necessidades adicionais. Além disso, os membros independentes devem ser considerados para inclusão nos comitês formais do conselho, por exemplo, no comitê de auditoria ou no comitê de remuneração, que lida com a remuneração da administração.

À medida que expandem seus conselhos, as empresas devem considerar também uma avaliação da diversidade dos membros. Empresas familiares podem ter várias gerações representadas, mas a idade não é a única consideração. Existe também a diversidade étnica e de gênero? As empresas podem querer considerar a sua base de clientes e se a composição do conselho reflete essa base.

Embora as empresas abertas devam ter um comitê de auditoria independente para supervisionar a integridade das demonstrações financeiras, os processos de elaboração das informações financeiras e a auditoria independente, elas têm a flexibilidade para determinar a necessidade de outros comitês. Deve-se considerar a formalização da supervisão das práticas

de remuneração e de governança em comitês que incluam conselheiros independentes. Outros comitês podem se concentrar em áreas específicas, como risco, investimento, finanças ou estratégia.

Finalmente, as estruturas do conselho de administração variam entre as empresas privadas. Por exemplo, muitas empresas familiares têm um conselho de administração com membros independentes, bem como um conselho de família separado, que é responsável pelas questões de família que são tratadas fora do conselho de administração. Além disso, algumas empresas fechadas também consideram a necessidade de comitês consultivos (*advisory boards*) que fornecem informações objetivas, conhecimentos específicos sobre determinados temas ou sobre as necessidades para o desenvolvimento do negócio.

Estratégia

Em nossas pesquisas, preocupações com estratégia são consistentemente identificadas como um dos temas mais importantes na agenda dos conselhos de administração das empresas abertas. Empresas fechadas podem se concentrar mais em questões de estratégia, porque não têm tantas questões regulatórias e de conformidade para lidar como os seus pares de capital aberto. A estratégia deve ser frequentemente discutida e monitorada pelo conselho, para garantir sua correta implementação. O conselho poderá ainda propor métricas para monitorar a execução dos objetivos estratégicos.

Embora possa não ser prático em todos os casos, as pequenas e médias empresas devem considerar a realização de encontros estratégicos, considerados uma boa prática em empresas fechadas. Tais encontros tipicamente incluem a participação de executivos experientes da empresa e do conselho, que por um dia se concentram na estratégia dos negócios, tanto de curto como de longo prazo, e discutem de forma aprofundada os riscos associados aos objetivos estratégicos delineados. O encontro pode definir as bases para futuras agendas de reuniões do conselho e as ações de monitoramento da execução dos objetivos estratégicos.

Gestão de riscos

Os conselhos devem abordar a gestão de riscos regularmente, seja por meio de um comitê de auditoria, de um comitê de riscos ou do conselho. Independentemente se o monitoramento e a supervisão de riscos são delegados ou não, o conselho, como um todo, deve ser o responsável final. O conselho deve definir as estruturas mais adequadas para supervisionar o processo de gestão de riscos na empresa. Os riscos estratégicos mais importantes devem ser discutidos regularmente pelo conselho, enquanto os riscos corporativos (operacionais, de conformidade ou financeiro) são continuamente monitorados, mitigados e avaliados. A estrutura do conselho e a composição de um eventual comitê irá fornecer a base para uma estrutura de governança de riscos eficaz para supervisionar os riscos significativos e os processos sobre riscos.

Os principais desafios da governança



1. Economia globalizada

Turbulências geradas por fatores externos.



2. Gestão integrada de riscos

Correto balanceamento do apetite e da tolerância a riscos da empresa.



3. Estratégia, crescimento e performance

O quão ágil é a estratégia da empresa?



4. Gestão operacional

Um papel da gestão operacional.



5. Mercado de capitais e gestão da liquidez

Eficiência na gestão do caixa.



6. Fusões e aquisições

Todas as empresas estão “no jogo”.



7. Estrutura organizacional

Global, flexível e conectada.



8. Gestão de talentos

Criação de uma estratégia de retenção e reconhecimento do desempenho.



9. Sustentabilidade e responsabilidade social

Componente vital na estratégia organizacional.



10. Regulações e conformidade

Um olhar para a próxima onda de regulamentações.



11. Transparência na governança corporativa

Reporte da realidade.



12. Monitoramento

As demandas e expectativas são crescentes.

Fonte: “Transparência em movimento – O atual estágio da governança corporativa no Brasil” (Deloitte, 2013)

Isso se aplica também a questões de risco de segurança cibernética. As ameaças cibernéticas contra as empresas cada vez mais estão se tornando uma preocupação para empresas de todos os tamanhos. O conselho deve considerar se a empresa precisa de um diretor de tecnologia ou se já possui a experiência necessária internamente para lidar com os riscos cibernéticos. Pode haver a necessidade de trazer especialistas externos para informar o conselho sobre questões de segurança cibernética, o papel do conselho na fiscalização desses riscos, e como preparar um plano para o caso de um incidente.

Melhoria contínua

Uma vez que o conselho está instalado, a estrutura de comitês é determinada e questões de planejamento, tais como risco e estratégia, são avaliadas. As empresas devem analisar a frequência de suas reuniões do conselho e concluir se seus membros estão dedicando o tempo apropriado para supervisionar as questões da empresa. O conselho deve avaliar como suas práticas – reuniões, composição e estrutura – se comparam com as melhores práticas de empresas fechadas e fazer ajustes, conforme necessário.

Questões a considerar para 2015

À medida que os desafios enfrentados pelas empresas fechadas se tornam mais complexos, muitas estão descobrindo que as estruturas de conselhos da administração, adotadas pelas companhias abertas, podem ajudá-las a se posicionar melhor para o crescimento de longo prazo. Embora as necessidades das empresas fechadas variem significativamente

com base em seu tamanho e tipo de negócio, uma estrutura de governança corporativa robusta pode ajudá-las a ir além dos conselhos isolados, que são comuns em empresas familiares, e fomentar novas ideias para a construção do negócio mais sólido.

Para empresas de todos os tamanhos, estruturas mais formais, com maior diversidade, estão se tornando regra. Para implementar essas estratégias, algumas questões-chave são:

- Temos uma estrutura de conselho de administração eficaz – incluindo conselheiros independentes – e uma estrutura de comitês adequada?
- Como conseguimos identificar os membros independentes mais qualificados e garantir o nosso compromisso com a diversidade?
- Colocamos suficientemente a ênfase sobre estratégia e planejamento de longo prazo em nossas discussões do conselho? Será que precisamos implementar métricas mais agressivas?
- Estamos nos planejando de forma adequada para os riscos, e como podemos melhorar a nossa supervisão e avaliação de riscos, incluindo riscos emergentes, tais como ameaças cibernéticas?
- Nosso conselho se reúne com a frequência suficiente para tratar devidamente dos problemas enfrentados pela empresa?

Bruce Mescher

Sócio de Auditoria da Deloitte e líder da área de Global IFRS and Offerings Services (GIOS)
bmescher@deloitte.com
(11) 5186-1261

