



Título **Governança e Resultados**

Objetivo **MATERIAL DE SUPORTE PARA REUNIÕES
REPRODUÇÃO NÃO AUTORIZADA**



O Que é Governança Corporativa?

- ❑ Segundo o IBGC - <http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18161>
 - ❑ **Governança Corporativa** é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade. **(não incorpora todos os stakeholders)**.

- ❑ Segundo [Significados.com.br](http://www.significados.com.br/governanca-corporativa/) - <http://www.significados.com.br/governanca-corporativa/>
 - ❑ **Governança corporativa** corresponde aos **processos, costumes, políticas, leis e instituições** que são usados para fazer a **administração** de uma **empresa**. Inclui as relações entre os envolvidos e os objetivos para os quais a corporação é governada. Nas organizações contemporâneas, os principais grupos de partes interessadas externas são os acionistas, os credores, o comércio, fornecedores, clientes e comunidades afetadas pelas atividades da corporação (também são conhecidos como stakeholders). Já partes interessadas internamente são formadas por conselhos de administração, executivos e demais empregados.

O Que é Governança Corporativa?

- ❑ **Segundo CorpGov.net** - <http://corpgov.net/library/corporate-governance-defined/>
 - ❑ Corporate governance is most often viewed as both the structure and the relationships which determine corporate direction and performance. The board of directors is typically central to corporate governance. Its relationship to the other primary participants, typically shareholders and management, is critical. Additional participants include employees, customers, suppliers, and creditors. The corporate governance framework also depends on the legal, regulatory, institutional and ethical environment of the community.
 - ❑ Generally, corporate governance refers to the host of legal and non-legal principles and practices affecting control of publicly held business corporations. Most broadly, corporate governance affects not only who controls publicly traded corporations and for what purpose but also the allocation of risks and returns from the firm's activities among the various participants in the firm, including stockholders and managers as well as creditors, employees, customers, and even communities.
 - ❑ Corporate governance is gathering together a group of smart, accomplished people around a board table to make good decisions on behalf of the company and its stakeholders.

O Que é Governança Corporativa?

❑ Segundo A3MAIS

- ❑ São regras e práticas, ***em diferentes estágios de estrutura de capital de uma organizações***, que harmonizam os interesses de investidores, financiadores, gestores e colaboradores. Promovem resultados e desenvolvimento sustentado.
- ❑ These are rules and practices, ***in different levels of organization's capital structure***, that align the interests of investors, lenders and managers. These practices promote results and sustainable development.
- ❑ Todos pensam que têm, mas nem sempre têm! Já testou o seu modelo?
- ❑ Everyone thinks they have one, but it is not always the case. Have you tested yours?

Práticas de Governança Criam Valor?

Avaliação: Método dos **MÚLTIPLOS DE TRANSAÇÕES COMPARÁVEIS**

Empresa	Preço	Valor de Mercado (Us\$)	VA/EBITDA			EBITDA
			2000R	2001E	2002E	
Boise Cascade	29,91	1.845	5,0x	6,0x	5,3x	+330
Bowater	45,54	2.364	7,0	8,9	8,4	+330
Georgia-Pacific	29,56	6.663	9,1	7,8	7,2	+700
International Paper	37,90	18.268	7,2	10,0	8,4	
Mead	29,39	2.939	6,5	10,1	8,8	
Smurfit-Stone Container	13,54	3.304	6,1	8,1	6,7	
Temple-Inland	51,21	2.525	6,0	9,5	8,7	
Westivaco Corp.	27,36	2.745	6,3	8,1	7,3	
Weyerhaeuser	51,18	11.157	5,9	8,3	8,2	
Williamette	46,08	5.064	5,8	8,3	7,9	
Média Papel Celulose			6,5x	8,5x	7,7x	
Média Celulose2			7,4x	8,7x	8,0x	

Práticas de Governança Criam Valor?

Avaliação: Método dos MÚLTIPLOS DE TRANSAÇÕES COMPARÁVEIS

Empresa	Preço	Valor de Mercado (Us\$)	VA/EBITDA			EBITDA
			2000P	2001E	2002E	
Boise Cascade	29,91	1.645	5,9x	6,0x	5,3x	+330
Bowater	45,54	3.384	7,0x	8,9x	8,4x	+330
Georgia-Pacific	29,53	1.680	9,1x	7,8x	7,2x	+700
International Paper	37,77	1.268	7,2x	10,0x	8,9x	
Mead	29,39	2.939	6,5x	10,0x	8,8x	
Smurfit Stone Container	13,54	3.304	6,0x	8,1x	6,7x	
Temple Inland	51,21	2.525	6,0x	9,5x	8,7x	
Vestindo Corp.	27,28	2.785	6,0x	8,1x	7,3x	
Weyerhaeuser	41,81	1.117	5,9x	8,3x	8,2x	
Willamette	26,01	1.064	5,8x	8,3x	7,9x	
Média Papel Celulose1			6,5x	8,5x	7,7x	
Média Celulose2			7,4x	8,7x	8,0x	

Principais sintomas da falta de Governança Corporativa

Ausências

relação capital x trabalho

gerenciamento com foco
em valor de mercado

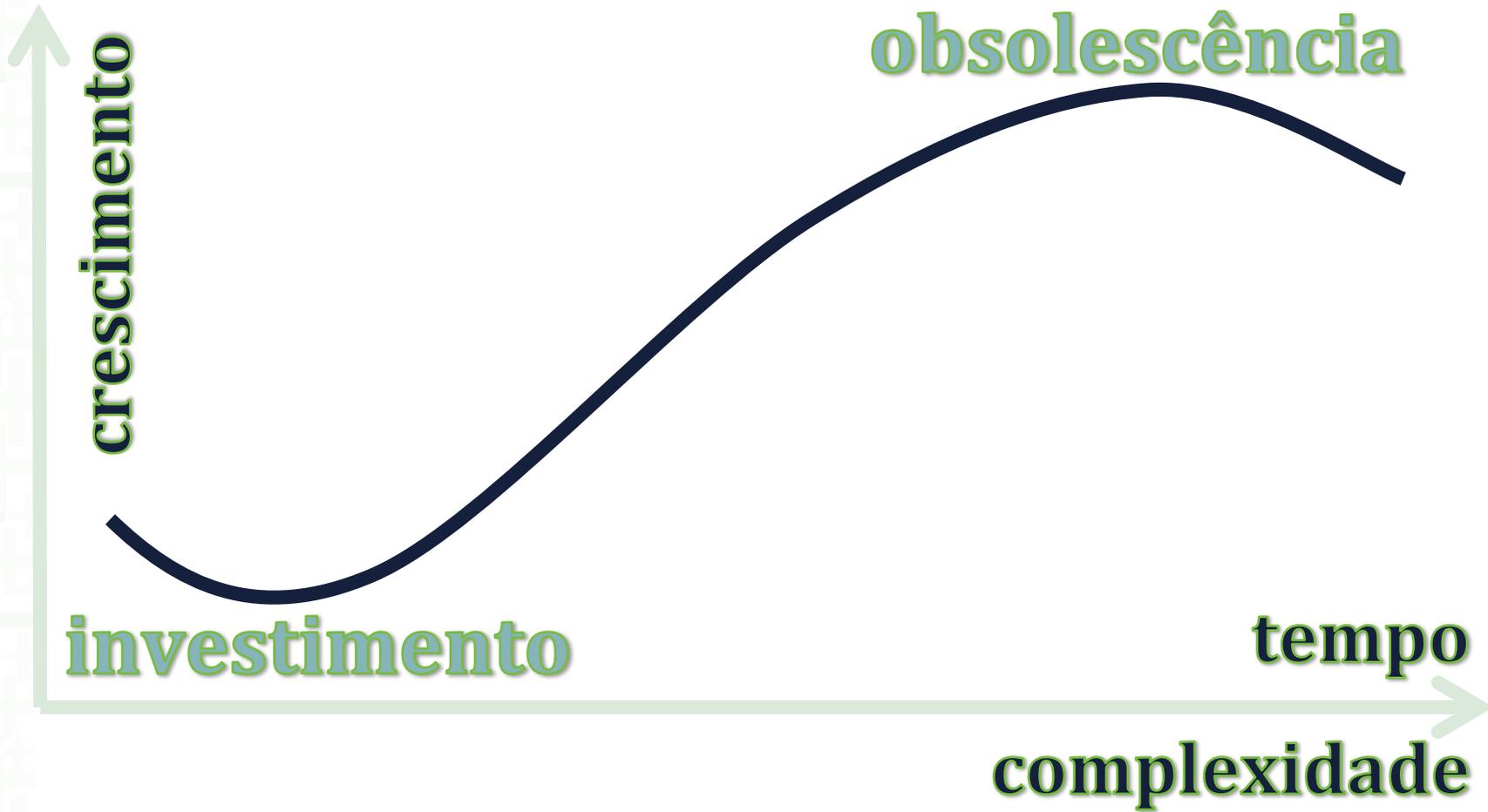
Ambiente Predominante

empresas de capital
fechado

empresas familiares

Principais sintomas da falta de Governança Corporativa

- ❑ Pessoas e Empresas tem interesses e necessidades diferentes. Na ausência de uma boa governança corporativa, constata-se que na grande maioria, o que prevalece são os interesses e necessidades das pessoas que estão na gestão, em detrimento das prioridades da empresa. Caso em que os representantes TRABALHO governam e menosprezam a importância do equilíbrio com o CAPITAL.
- ❑ Acomodação do recurso TRABALHO gera consequente perda do recurso CAPITAL. Na ausência de Governança Corporativa, sem foco no equilíbrio destes recursos a perda do CAPITAL acontece a médio longo prazo, quando percebida a reversão torna-se muito onerosa, as vezes até impraticável. (caso de processos mal feitos de profissionalização e sucessão).
- ❑ Acomodações do recurso CAPITAL gera desmotivação do recurso Trabalho. Na ausência de Governança Corporativa, sem foco no equilíbrio destes recursos os talentos migram. (caso de remunerações mal dimensionadas e até incapacidade de contratar talentos).

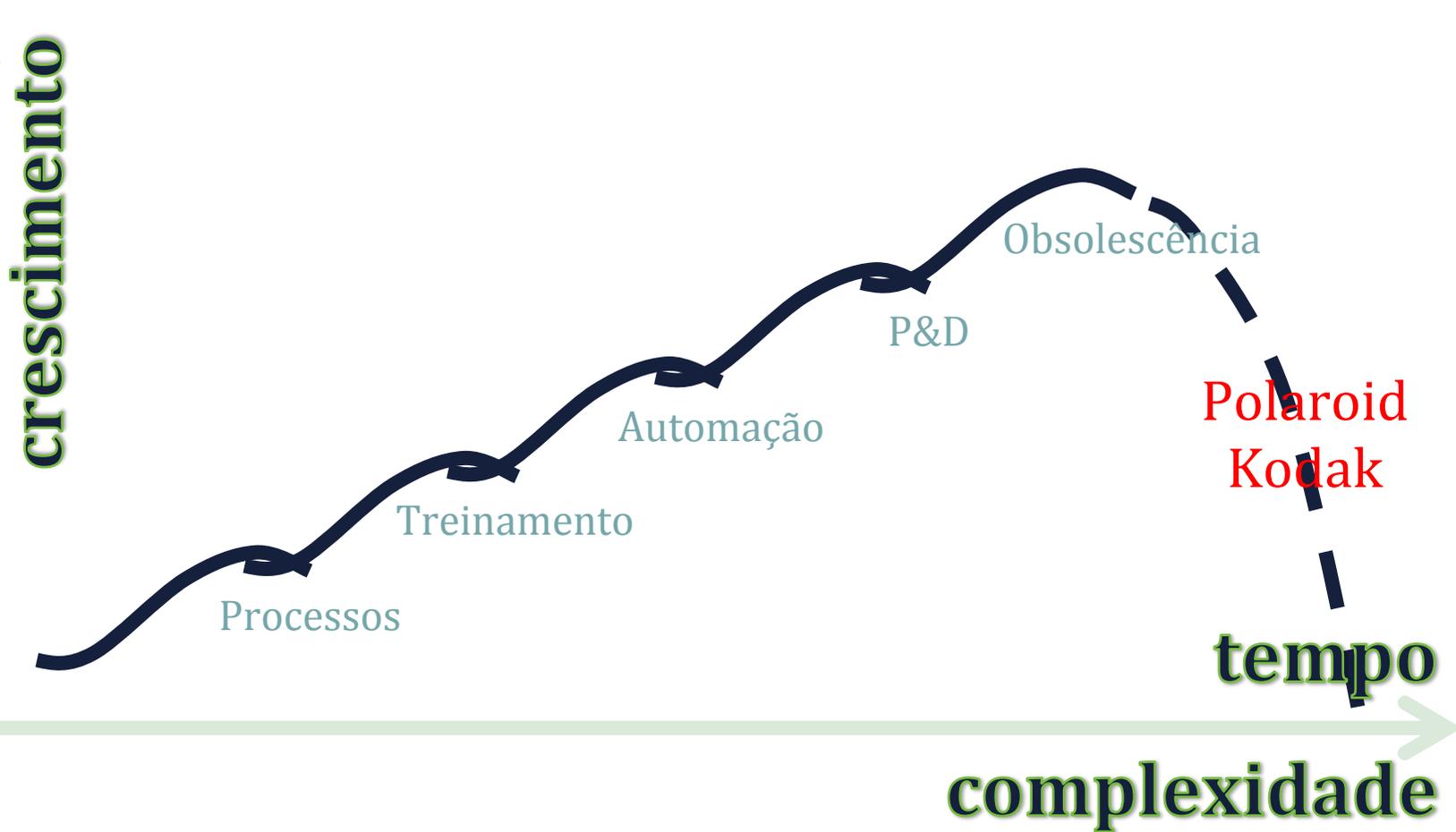


Evolução – PCV (projetos de criação de valor)

Princípios Básicos da CURVA “J” ou “S”

REPRODUÇÃO NÃO AUTORIZADA





Evolução – PCV (projetos de criação de valor)

CURVA “J” ou “S” na Operação / Produção

REPRODUÇÃO NÃO AUTORIZADA





Evolução – PCV (projetos de criação de valor)

CURVA “J” ou “S” na Governança Corporativa

REPRODUÇÃO NÃO AUTORIZADA





Evolução – PCV (projetos de criação de valor)



Evolução – PCV (projetos de criação de valor)

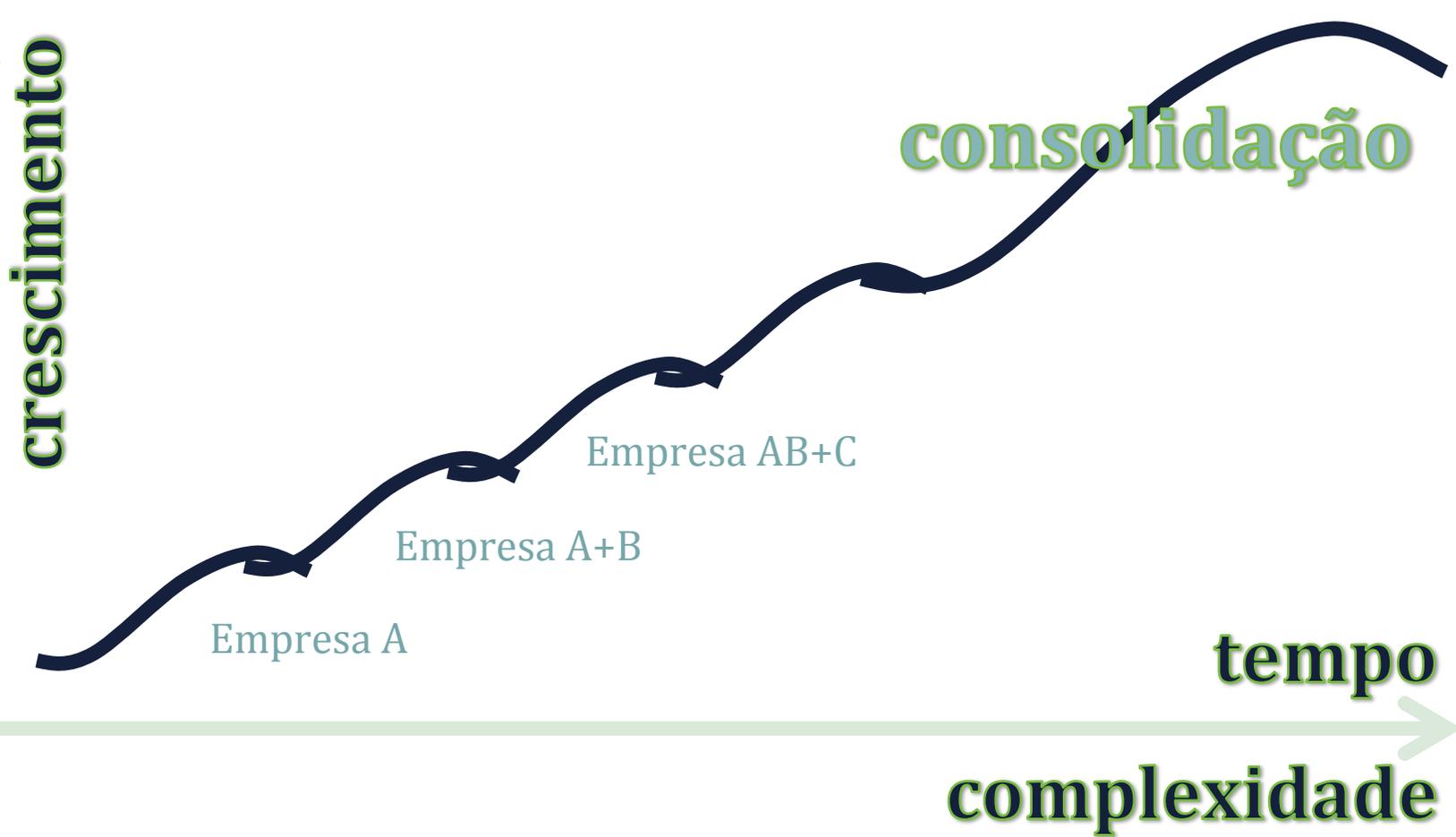
CURVA “J” ou “S” na Governança Corporativa

REPRODUÇÃO NÃO AUTORIZADA





Evolução de sistemas produtivos – PCV (projetos de criação de valor)

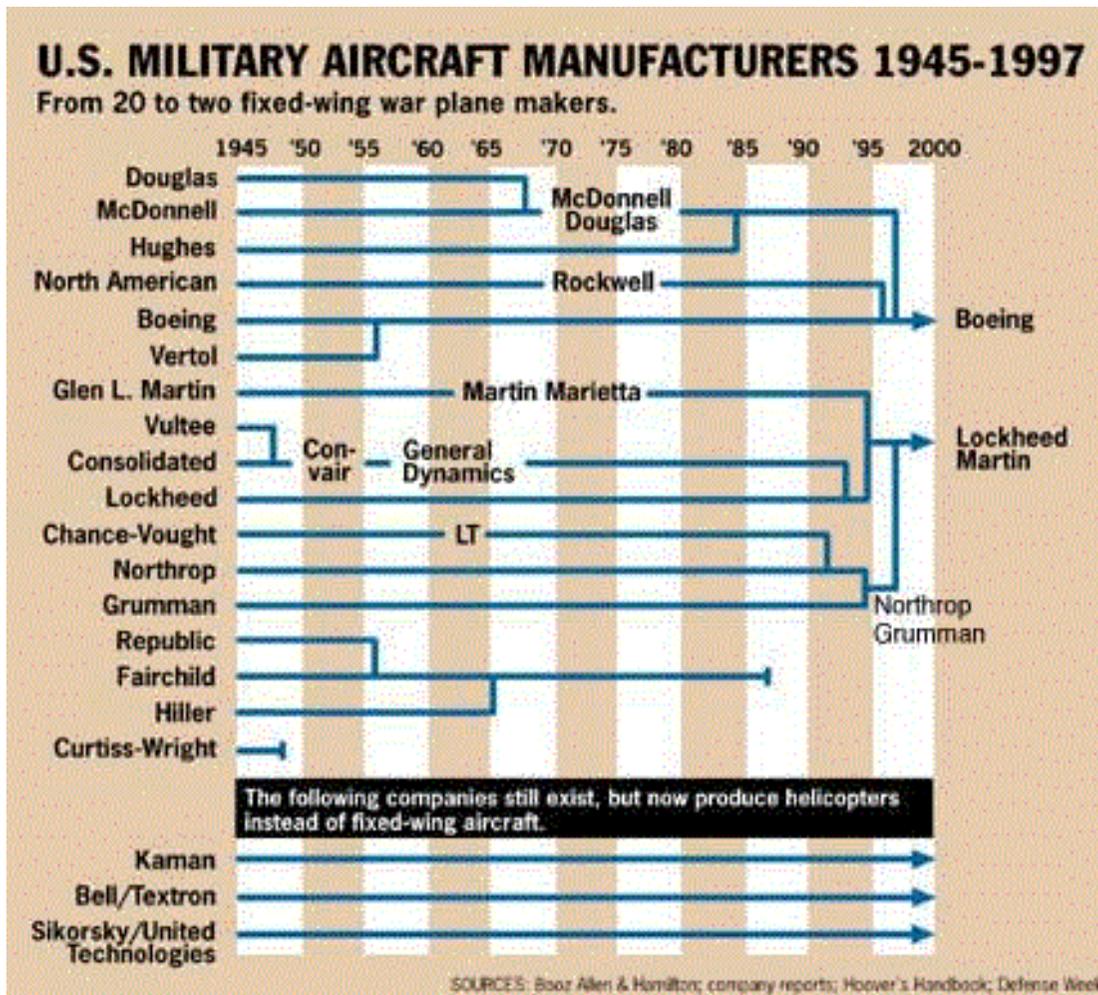


Evolução – PCV (projetos de criação de valor)

CURVA “J” ou “S” no setor de atuação

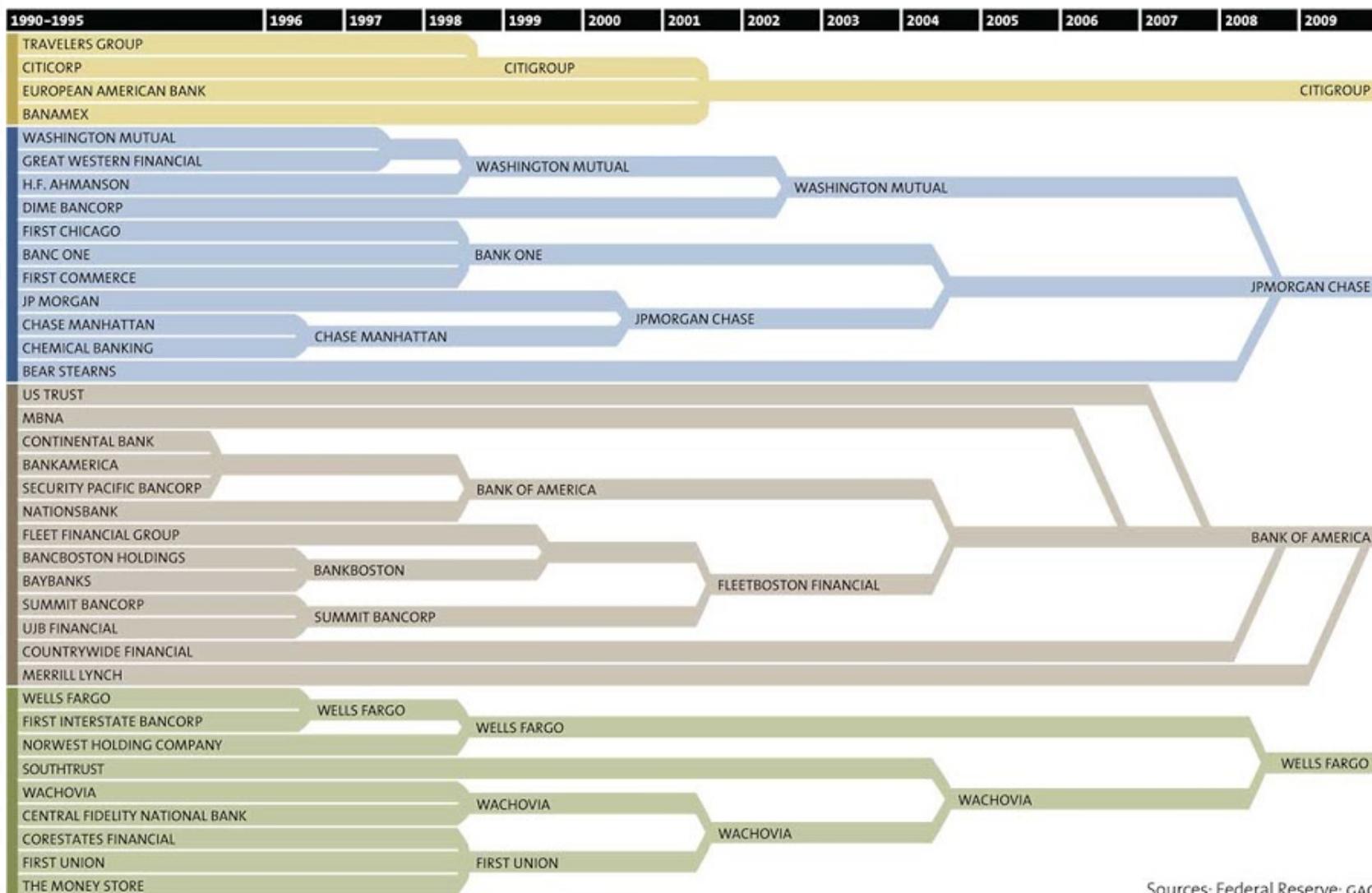
REPRODUÇÃO NÃO AUTORIZADA





Evolução Indústria Aeroespacial USA – Ex de Consolidação

CURVA "J" ou "S" no setor de atuação



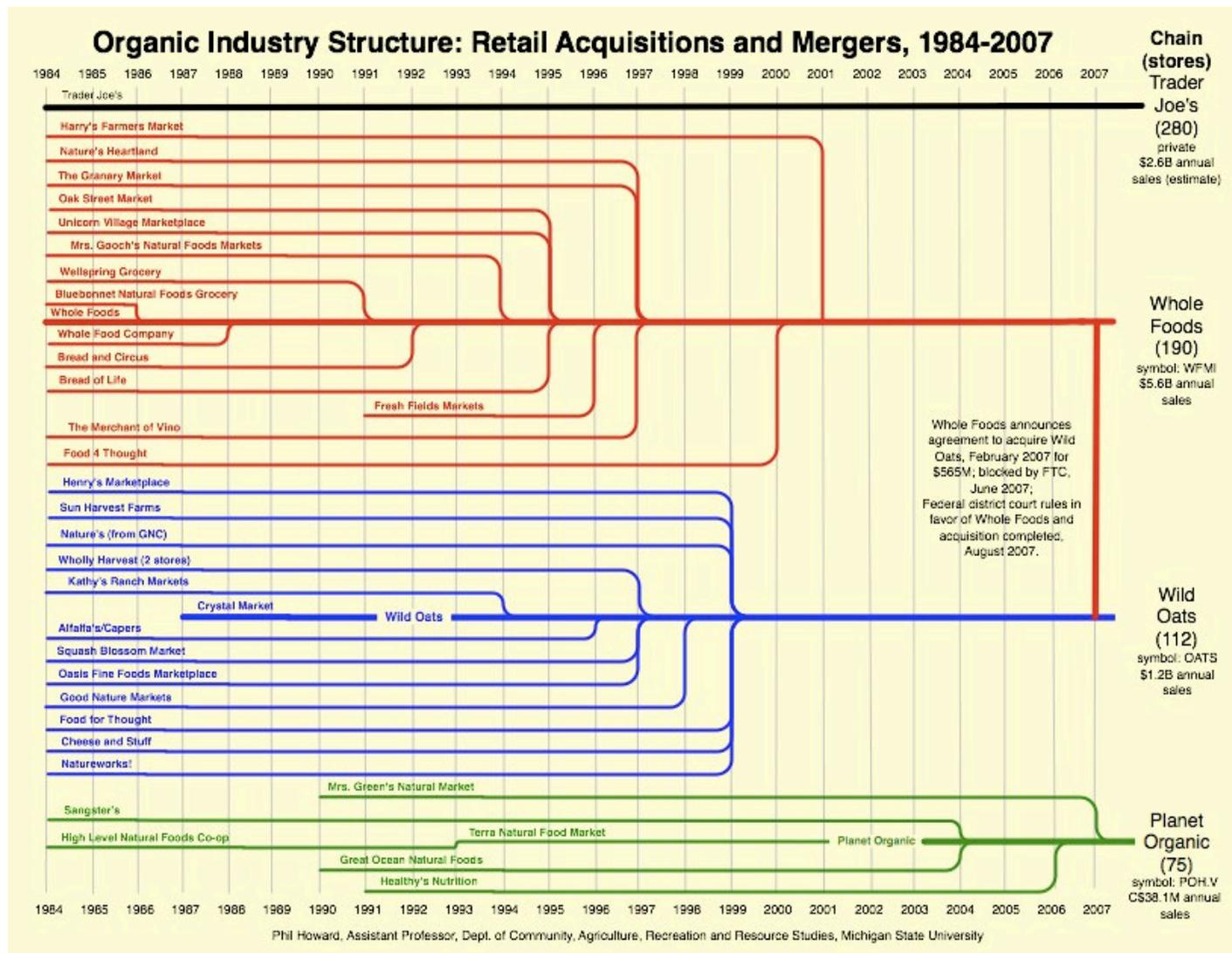
Sources: Federal Reserve; GAO

Evolução Setor Bancário – Ex de Consolidação

CURVA “J” ou “S” no setor de atuação

REPRODUÇÃO NÃO AUTORIZADA





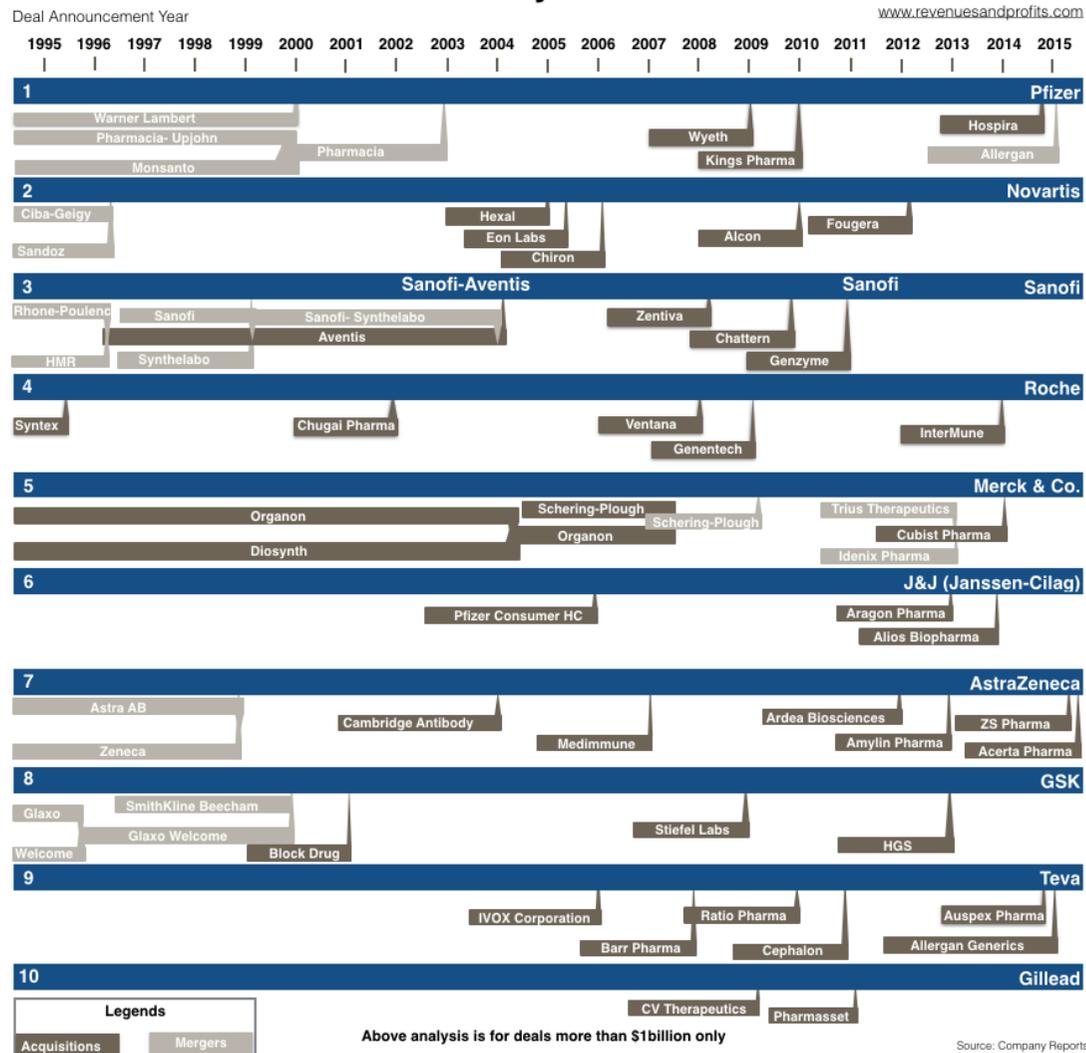
Evolução Setor Retail – Ex de Consolidação

CURVA “J” ou “S” no setor de atuação

REPRODUÇÃO NÃO AUTORIZADA



Pharma Industry M&A 1995-2015



Evolução Setor Pharma – Ex de Consolidação

CURVA “J” ou “S” no setor de atuação

REPRODUÇÃO NÃO AUTORIZADA



Governança Corporativa

Por que ter?

- Continuidade de negócio
- Valorização do patrimônio
- Liquidez ao Patrimônio
- Redução dos custos de capital
- Maior capacidade de adaptabilidade e crescimento

Governança Corporativa - Inicialização

Tópicos em discussão nos Conselhos Consultivos / Administrativos

- ❑ **Âmbito Financeiro**
 - ❑ Ter informações confiáveis e em tempo hábil.
 - ❑ Estrutura do sistema contábil gerencial alinhado com plano de contas adequado.
 - ❑ Ter em funcionamento uma plataforma confiável de registro e gerenciamento de informações - tipo ERP,
 - ❑ Fixação e verificação dos indicadores de desempenho (Key Performance Indicator – KPIs) alinhados com a estratégia da empresa,
 - ❑ O&M com índices de controle,
 - ❑ Verificação mensal da aderência ao orçamento em cada nível de atividade,
 - ❑ Análise de EBTIDA, ROI
 - ❑ Avaliação de desempenho dos recursos humanos vinculados a remuneração variável.
- ❑ **Âmbito Administrativo**
 - ❑ Rotinas para apresentação dos resultados,
 - ❑ Rotinas para apresentação de planos de correção,
- ❑ **Âmbito de Marketing e Comercial**
 - ❑ Conhecimento da real rentabilidade de Produtos, potenciais clientes e canais de vendas,
 - ❑ Constante revisão do SWOT
 - ❑ Planos de adaptabilidade a mudanças de cenários micro e macro econômicos
 - ❑ Planejamento Estratégico discutido, claro, e difundido,
 - ❑ Entendimento da situação dos concorrentes,

Governança Corporativa - Inicialização

Tópicos em discussão nos Conselhos Consultivos / Administrativos

- ❑ **Âmbito de Recursos Humanos**
 - ❑ Ter organograma claro, com definição de responsabilidades e verificação de competências necessárias
 - ❑ Ter planejamento do processo sucessório dos principais executivos da empresa,
 - ❑ Ter planejamento do processo sucessório dos sócios
 - ❑ Ter processos de treinamento, desenvolvimento e avaliação das pessoas com potencial e dos principais executivos,
 - ❑ Ter plano de admissão para trabalho de sócios e parentes de colaboradores,
- ❑ **Âmbito Corporativo**
 - ❑ Acordo de Acionistas,
 - ❑ Regulamento do funcionamento dos órgãos do Sistema de Governança,
 - ❑ Obediência as regras e práticas indicadas,
 - ❑ Análise de Riscos.

Governança Corporativa - Inicialização

Por que Conselhos Consultivos / Administrativos

- ❑ Nítida demonstração de que a governança vai mudar.
- ❑ Ampliação da visão por trazer pessoas não viciadas, questionadoras com perspectivas diferentes.
- ❑ Existência de novo órgão de gestão comprometido com o propósito de evitar recaídas.
- ❑ O principal sócio é o “Pelé”, como tal quer deixar de ser o principal executivo, selando sua passagem com reconhecimento de missão cumprida.
- ❑ Ações tem que ser propostas/entendidas e incorporadas na gestão através de órgão novo, com executivos novos, pois todos os outros já fazem parte do problema.
- ❑ Ações cirúrgicas devem vir acompanhadas de ações no caixa (mesmo que apenas de efeito psicológico em um primeiro momento – exemplo: aporte de capital).

- ❑ Separação entre família, propriedade e gestão.
- ❑ Modelo de desenvolvimento da Empresa Familiar.
- ❑ Modelo de Governança Corporativa: sistema, princípios e as boas práticas.

GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS EMPRESAS FAMILIARES

- Identificação dos Estágios da Empresa Familiar.
- Família, Sociedade, Corporação e Unidade de Negócio.
- Dimensões para o Futuro.
- Pontos Críticos de Ruptura.
- Planejamento como Encaminhamento.
- Práticas Recomendáveis.

DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS FAMILIARES

- Natureza do Processo.
- Situações Críticas de Sucessão.
- Planejamento da Sucessão: Como e Quem Deve Participar.
- Aspectos Básicos e Etapas.
- Recomendações para o Sucessor.
- Programa de Treinamentos e Modelos de aprendizagem.
- A Vida do Sucedido após a Empresa.
- Desafios comuns à Família.

Planejamento do PROCESSO DE SUCESSÃO

Acordo Familiar e Societário.

Pontos Fundamentais e Conflitos de Interesse.

Código de Conduta e Elementos da Cultura Organizacional. manual elaborado pela diretoria de acordo com os princípios e políticas definidos pelo conselho de administração, visando orientar administradores e funcionários na sua forma de conduta profissional cotidiana. O código de conduta deve também definir responsabilidades sociais e ambientais.

Conselhos na Estrutura de Governança Familiar, definição do papel, do funcionamento e dos atributos.

PACTO ENTRE SÓCIOS – ACORDO DE ACIONISTAS

Elementos de mitigação de conflitos

REPRODUÇÃO NÃO AUTORIZADA



Funções do Conselho de Administração na Empresa Familiar.

Características e Funcionamento do Conselho de Administração na Empresa Familiar.

Normas de Funcionamento do Conselho de Administração. conjunto de normas e regras que explicita as responsabilidades, atribuições, funcionamento, rotinas de trabalho e interação entre os principais órgãos da empresa, entre eles o conselho de administração, seus comitês, diretoria, conselho fiscal e conselho consultivo, se existente, prevenindo situações de conflito, notadamente com o executivo principal (CEO).

Perfil dos Conselheiros.

O Presidente do Conselho.

Contribuições do Conselho para a Empresa Familiar.

A Importância do Conselheiro Independente.

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR

- Desenvolvimento da Família e dos Negócios.
- Pressupostos e Características da Família Empresária.
- Princípios e Pressupostos.
- Estrutura do Conselho Familiar.
- Protocolos Familiares.
- Práticas Recomendáveis.
- Family Office.

CONSELHO DE FAMÍLIA E FAMILY OFFICE

- ❑ Modelos de governança
 - ❑ ***Outsider System***
 - ❑ ***Insider System***
- ❑ Questionário sobre Governança da BM&F | Bovespa
- ❑ Estágio de Governança da BM&F | Bovespa
- ❑ A3mais | Soluções Empresariais
- ❑ Quem Somos - Contatos

ANEXOS

Modelos de Governança

Concentração de Capital e Cultura

- ❑ **Outsider System** (acionistas pulverizados e tipicamente fora do comando diário das operações da companhia)
 - ❑ Sistema de Governança anglo-saxão (Estados Unidos e Reino Unido):
 - ❑ Estrutura de propriedade dispersa nas grandes empresas;
 - ❑ Papel importante do mercado de ações na economia;
 - ❑ Ativismo e grande porte dos investidores institucionais;
 - ❑ Foco na maximização do retorno para os acionistas (*shareholder oriented*).

- ❑ **Insider System** (grandes acionistas tipicamente no comando das operações diárias diretamente ou via pessoas de sua indicação)
 - ❑ Sistema de Governança da Europa Continental e Japão:
 - ❑ Estrutura de propriedade mais concentrada;
 - ❑ Presença de conglomerados industriais-financeiros;
 - ❑ Baixo ativismo e menor porte dos investidores institucionais;
 - ❑ Reconhecimento mais explícito e sistemático de outros *stakeholders* não-financeiros, principalmente funcionários (*stakeholder oriented*).

Questionário sobre Governança da BM&F | Bovespa

Sequência para respostas NÃO

- Sua empresa possui um processo de planejamento estratégico formal?
- A empresa faz orçamento anual?
- Como a empresa faz o gerenciamento de informações?
 - Por meio de relatórios e software desenvolvidos internamente pelos funcionários.
 - Por meio de um sistema de informações gerenciais como um ERP.
- A empresa é auditada por firma de auditoria independente?
- A empresa possui conselho de administração formal?
- A empresa possui conselho consultivo ou informal?
- Os sócios contam com algum tipo de apoio externo sistemático para tomar decisões (p. ex: consultores, amigos ou outros apoiadores)?
- A empresa possui conselheiro(s) independente(s)?
- A empresa possui conselho de família?
- A empresa possui acordo de sócios/acionistas de forma a estruturar questões como: o papel de cada sócio, regras para entrada e saída de sócios, destinação de lucros?
- A empresa possui um plano de sucessão estruturado?
- A empresa possui um sucessor que irá assumir o cargo de CEO futuramente?
- A empresa possui uma política definida para a contratação de familiares dos sócios?
- A empresa possui uma política formal de remuneração e incentivos da alta administração?
- A empresa possui orçamento destinado a inovação e tecnologia para a vantagem competitiva?
- A empresa segue algum código de boas práticas de governança corporativa?
- Quais são as fontes de financiamento para investimentos utilizadas por sua empresa? (assinale quantas alternativas se aplicarem)
 - Geração própria de recursos (geração de caixa)
 - Recursos dos sócios atuais
 - Financiamentos bancários
 - Bancos ou instituições de fomento ou capital de subvenção, como o BNDES, FINEP, BNB, entre outros
 - Entrada de novos sócios (investidor anjo, seed money, fundo de private equity ou venture capital)
 - Outra. Qual?
- Qual a percepção que a sua empresa possui com relação ao mercado de capitais? (assinale quantas alternativas se aplicarem)
 - Não conhece o tema e não possui interesse no assunto
 - Acompanha as informações sobre o tema veiculadas na mídia, assim como o desempenho de algumas companhias abertas, mas não possui conhecimento profundo sobre o tema
 - Possui interesse no assunto e já buscou apoio especializado, seja de consultores ou diretamente de uma bolsa de valores para entender melhor as possibilidades
 - A abertura de capital é uma opção constantemente avaliada e o tema é discutido com frequência pelos sócios
 - A empresa já está se preparando para abertura de capital future

Questionário sobre Governança da BM&F | Bovespa

Sequência para respostas SIM

- Sua empresa possui um processo de planejamento estratégico formal?
- Com qual periodicidade sua empresa revisa o planejamento estratégico?
 - Menos de seis meses
 - Entre seis meses e um ano
 - Anualmente
 - A cada dois anos ou mais
- A empresa faz orçamento anual?
- A empresa faz acompanhamento sistemático para verificar se atingiu o planejamento esperado?
- A empresa utiliza os desvios do orçamento planejado para aprendizados e correções?
- Como a empresa faz o gerenciamento de informações?
 - Por meio de relatórios e software desenvolvidos internamente pelos funcionários.
 - Por meio de um sistema de informações gerenciais como um ERP.
- A empresa é auditada por firma de auditoria independente?
- A empresa possui conselho de administração formal?
- O Presidente do conselho de administração é executivo da empresa?
- A empresa possui comitê de auditoria?
- A empresa possui conselheiro(s) independente(s)?
- A empresa possui conselho de família?
- A empresa possui acordo de sócios/acionistas de forma a estruturar questões como: o papel de cada sócio, regras para entrada e saída de sócios, destinação de lucros?
- A empresa possui um plano de sucessão estruturado?
- A empresa possui um sucessor que irá assumir o cargo de CEO futuramente?
- A empresa possui uma política definida para a contratação de familiares dos sócios?
- A empresa possui uma política formal de remuneração e incentivos da alta administração?
- A empresa possui orçamento destinado a inovação e tecnologia para a vantagem competitiva?
- A empresa segue algum código de boas práticas de governança corporativa?
- Quais são as fontes de financiamento para investimentos utilizadas por sua empresa? (assinale quantas alternativas se aplicarem)
 - Geração própria de recursos (geração de caixa)
 - Recursos dos sócios atuais
 - Financiamentos bancários
 - Bancos ou instituições de fomento ou capital de subvenção, como o BNDES, FINEP, BNB, entre outros
 - Entrada de novos sócios (investidor anjo, seed money, fundo de private equity ou venture capital)
 - Outra. Qual?
- Qual a percepção que a sua empresa possui com relação ao mercado de capitais? (assinale quantas alternativas se aplicarem)
 - Não conhece o tema e não possui interesse no assunto
 - Acompanha as informações sobre o tema veiculadas na mídia, assim como o desempenho de algumas companhias abertas, mas não possui conhecimento profundo sobre o tema
 - Possui interesse no assunto e já buscou apoio especializado, seja de consultores ou diretamente de uma bolsa de valores para entender melhor as possibilidades
 - A abertura de capital é uma opção constantemente avaliada e o tema é discutido com frequência pelos sócios
 - A empresa já está se preparando para abertura de capital

Estágio de Governança da BM&F | Bovespa

Inicial	A empresa neste nível possui um maior potencial de melhoria na dimensão avaliada do que nos níveis subsequentes. Mesmo investimentos simples nessa dimensão podem trazer grande desenvolvimento para a empresa			
Intermediário	A empresa já possui técnicas e ferramentas que sustentam o seu negócio e desenvolvimento, porém há espaço para melhorias que podem trazer diferenciais competitivos ao negócio			
Avançado	A empresa atingiu a melhor prática naquela dimensão. Nesse caso, é importante se manter vigilante para manter esse parâmetro e desenvolver outras dimensões que ainda não atingiram esse patamar			
	Inicial	Intermediário	Avançado	Não se aplica
Desenvolvimento da estratégia empresarial				
Controle interno e demonstrações contábeis				
Gestão financeira da empresa				
Utilização da tecnologia adequada para gestão das informações da empresa				
Planejamento tributário				
Política de atração e retenção de talentos				
Gestão da inovação para garantir vantagem competitiva				
Conhecimento sobre fusões, aquisições e alianças estratégicas com outras empresas				
Estruturação de um conselho de administração				
Gestão de conflitos entre sócios e/ou familiares proprietários				
Equidade de Direito entre os Sócios				
Gerenciamento de riscos da empresa				
Alinhamento de papéis e incentivos da alta administração				
Política de separação entre os bens da empresa e bens pessoais dos sócios				
Políticas para a sustentabilidade e perenidade do seu negócio, em termos econômicos, sociais e ambientais				
Desenvolvimento do código de conduta corporativo				
Contratação e avaliação de uma auditoria independente				
Uso eficiente de fontes de financiamento				
Política estruturada para a entrada e saída de sócios				
Conhecimento sobre o mercado de capitais e relacionamento com investidores				

Oferecemos soluções para mensuração e criação de valor. Através de nosso modelo de atuação procuramos nos tornar corresponsáveis pelo sucesso de nossos clientes, atrelando, em alguns casos, parte da nossa remuneração aos resultados atingidos. Por quê trabalhamos assim? Acreditamos que a multidisciplinariedade, a distinta capacidade técnica-educacional e a forte experiência prática adquirida sob condições de empreendedores, empresários, executivos e consultores em empresas de destaque no Brasil e no exterior, permite que nossa equipe busque sempre entregar os melhores serviços ou os melhores resultados. Nos casos em que dividimos o risco com o cliente sinalizamos que a eficácia e a eficiência são objetivos conjuntos nos projetos que realizamos.

A3mais | Soluções Empresariais

O que fazemos

REPRODUÇÃO NÃO AUTORIZADA



Quem somos - Contatos

☐ A3mais | Soluções Empresariais

- www.a3mais.com.br
- contatos@a3mais.com.br
- +55 (11) 3824-9496
- Rua Paraguaçu, 47
- São Paulo – SP, CEP 05006-010

☐ Antonio Reis Silva Filho

- antonio.reis@a3mais.com.br
- +55 (11) 99980-0769

☐ João Arinos R. dos Santos

- joao.arinos@a3mais.com.br
- +55 (11) 99893-7277

☐ Richard B. Palmgren

- rick.palmgren@a3mais.com.br
- +55 (11) 98497-7417