

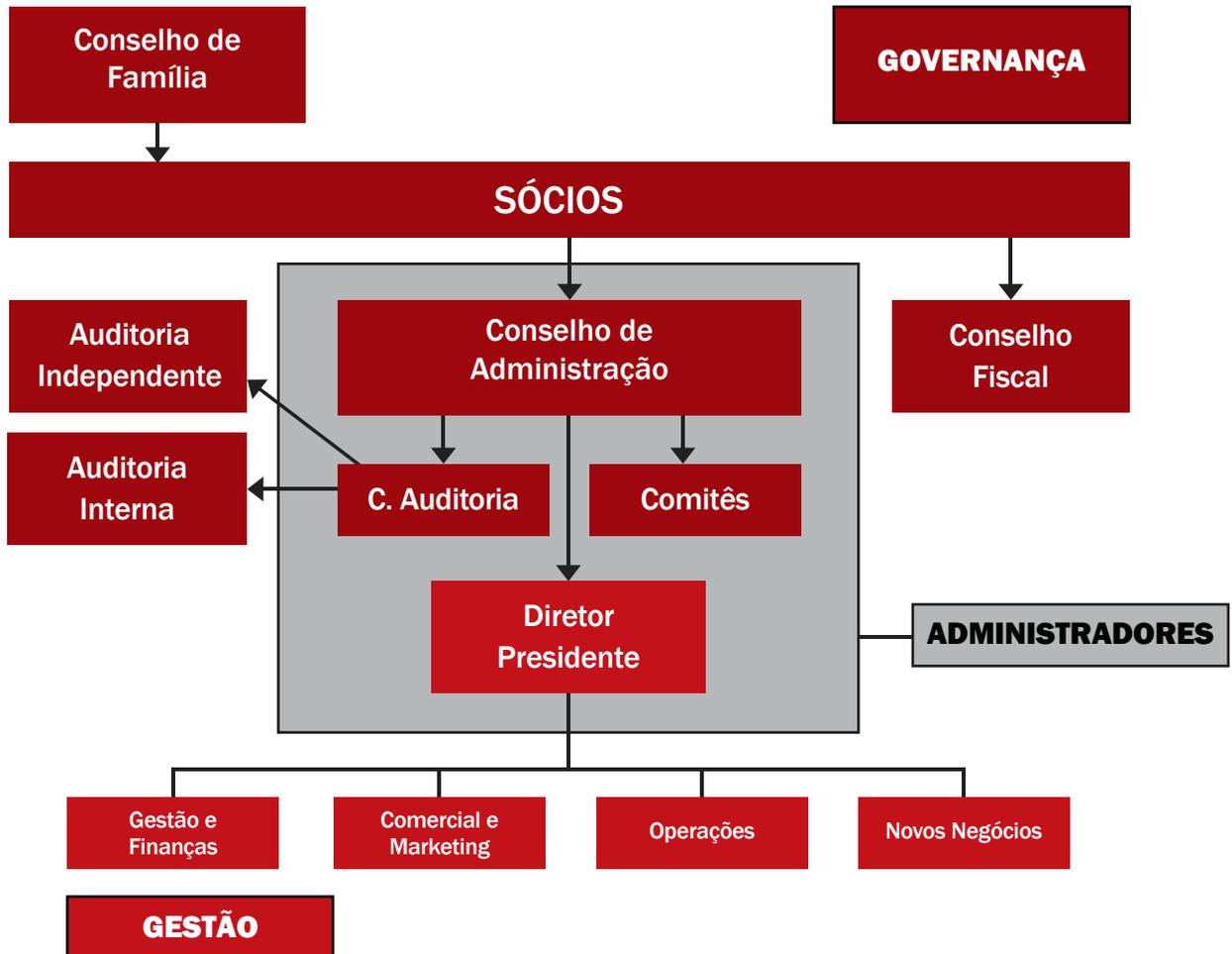


**GOVERNANÇA CORPORATIVA**

**CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO**

**CONSELHO CONSULTIVO**

# O QUE É GOVERNANÇA CORPORATIVA?



É o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas.

O objetivo da Governança Corporativa é preservar e otimizar o valor da organização, contribuindo para sua longevidade.

# RELACIONAMENTO SOCIETÁRIO

## Propriedade e gestão

- ▶ Distinção entre poder sobre a empresa (gestores) e direitos sobre a mesma (proprietários);
- ▶ Construir regras para alinhar os interesses dos administradores e dos proprietários.

## Coesão societária e empresarial

- ▶ Valores e crenças;
- ▶ Missão e Visão;
- ▶ Código de conduta;
- ▶ Acordo de Acionistas.

## Propriedade dispersa x concentrada

- ▶ Propriedade concentrada é benéfica – monitora melhor a administração, mas seu alcance é limitado;
- ▶ À medida que as empresas crescem e seus fundadores passam a dividir a gestão com novas gerações, o processo inevitável é separar propriedade e gestão, tornando a propriedade mais dispersa entre acionistas não organizados e cada vez mais afastados da administração diária.

## Qual o ponto ótimo entre concentração e dispersão de propriedade?

PROPRIEDADE CONCENTRADA

RISCO DE ABUSO DE PODER  
POR PARTE DOS PROPRIETÁRIOS

PROPRIEDADE DISPERSA

RISCO DE EXPROPRIAÇÃO DA  
RIQUEZA DOS ACIONISTAS POR  
PARTE DOS ADMINISTRADORES

# Desafios da governança na empresa de controle familiar

## FAMÍLIA EMPRESÁRIA

- ▶ Desequilíbrio entre crescimento da rentabilidade e crescimento familiar
- ▶ Rivalidades entre membros das novas gerações;
- ▶ Sucessão familiar;
- ▶ Vulnerabilidade pelo nepotismo.

## EMPRESA

- ▶ Assegurar a viabilidade econômica e a legitimidade da empresa;
- ▶ Transparência e prestação de contas;
- ▶ Encontrar capital para crescer e gerar liquidez;
- ▶ Atrair e reter talentos competentes e motivados;
- ▶ Encontrar soluções de governança apropriada.

## DESAFIOS “ADICIONAIS”

- ▶ Administrar os conflitos entre as necessidades de dinheiro da família e da empresa;
- ▶ Profissionalizar a família e a propriedade na velocidade de profissionalização da empresa;
- ▶ Coesão, unidade e compromisso dos controladores
- ▶ Criar congruência cultural apropriada e sentido de equidade;
- ▶ Diferenciar – tratar o negócio como negócio e a família como família;
- ▶ Formar e desenvolver as novas lideranças da família;
- ▶ Modelo racional x emocional.

# CONFLITO:

## DIVERSIDADE DE PROPÓSITO

### ACIONISTAS:

- ▶ Construir o longo prazo – capital humano, social e financeiro;
- ▶ Longevidade e legado para as próximas gerações;
- ▶ Uso parcial dos resultados do negócio;
- ▶ Gostam de dinheiro mas não é a principal fonte de orgulho;
- ▶ Dinheiro é consequência.

### INVESTIDORES:

- ▶ Interesse em resultados/recompensas financeiras de curto e médio prazos;
- ▶ A empresa é um negócio rentável e lucrativo;
- ▶ Dinheiro é a principal fonte de interesse.

### SOLUÇÃO:

Sócios ou Acionistas / Conselho de Administração / Direção Executiva

- ▶ Estrutura de capital e alavancagem;
- ▶ Mecanismos de solução de conflitos;
- ▶ Políticas funcionais;
- ▶ Diretrizes e objetivos empresariais;
- ▶ Gestão estratégica;
- ▶ Relações com o mercado;
- ▶ Gestão de Riscos.

# ESTRATÉGIA COMPETITIVA



## Dinâmica Competitiva do Setor

- ▶ Quais os diferentes modelos de negócio existentes no setor?
- ▶ Onde está a fonte de renda de cada um deles?
- ▶ Como o nosso modelo se compara com o do principal concorrente?
- ▶ Como as rendas geradas são distribuídas entre os elos da cadeia produtiva?
- ▶ O que podemos fazer para apropriarmos mais rendas geradas na cadeia?

## Estratégia Competitiva

- ▶ Que recursos dispomos para implementá-la?
- ▶ Como equilibrar o retorno para os acionistas com as necessidades de crescimento do negócio?
- ▶ Quais as alternativas para obter os recursos complementares?
- ▶ Quais os riscos em us -los?
- ▶ Qual a rea o/retalia o provável dos competidores, fornecedores e clientes principais?
- ▶ Qual será o valor da empresa em caso de sucesso?
- ▶ Quais os critérios objetivos de acompanhamento dos resultados?

# CRESCIMENTO E DIVERSIFICAÇÃO

## motivos para diversificar

### O processo de investimento é crucial para o sucesso da criação de valor para a empresa

- ▶ Em geral, é imperativo o contínuo investimento na manutenção do negócio principal (core business), para manter e até aumentar a competitividade, a participação no mercado e a rentabilidade.
- ▶ Investir em capital de giro, em empresas que apresentam crescimento de suas receitas é, na maioria das vezes, essencial.
- ▶ Companhias dinâmicas tendem a diversificar devido à:
  - Necessidade de proteger o core (produtos e setores adjacentes);
  - Aplicação do *free cash flow* de forma eficiente para os acionistas;
  - Otimização do uso da marca; e
  - Otimização dos canais, da força de vendas, da capacidade produtiva, etc.

### Formas de Crescimento

- ▶ **Greenfield:** Aumento de oferta no setor
- ▶ **Aquisição:** Como geraremos mais renda que os antigos acionistas?  
Agregando competências ou compartilhando atividades?
- ▶ **Associação:** A soma de competências tornará o negócio mais competitivo?  
Que competências poderemos absorver e são transferíveis para outros negócios do portfólio? Que competências aportaremos ao negócio?

# MOTIVOS PARA DIVERSIFICAR

## Quais os limites do negócio?

Em que negócios estamos?

Em que negócios deveríamos estar?

Quais os limites do negócio?

- ▶ Segundo os valores/interesses dos acionistas.
- ▶ Segundo a Missão e a Visão que devem guiar a empresa.
- ▶ De acordo com os riscos envolvidos no crescimento.
- ▶ Crescimento: relacionado ou não relacionado.
- ▶ Crescimento orgânico, aquisição, fusão, novos sócios etc.

Qual deveria ser o portfólio do negócio?

Qual o retorno esperado de cada negócio?

Qual a política de distribuição de retornos?

# A ESTRATÉGIA ANTECEDE O INVESTIMENTO

A FUNÇÃO DO CAD\* NO PROCESSO DE DEFINIÇÃO DOS INVESTIMENTOS É FUNDAMENTAL E INDELEGÁVEL, PORQUE:

Acionistas: Definição de missão, valores, princípios e objetivos  
CAD: Implementação

CAD: Definição de estratégia e determinação de objetivos

Diretoria:  
Busca de projetos de investimento

CAD: Aprovação dos projetos

- ▶ Não tem os conflitos que a Diretoria muitas vezes tem.
- ▶ Não está comprometido com as estimativas, premissas e projeções contidas nas propostas de investimento.
- ▶ Avalia as propostas de investimento com uma visão estratégica e não apenas econômico-financeira.
- ▶ Atua exclusivamente no interesse da companhia.

\* CAD - Conselho de Administração ou Conselho Consultivo.

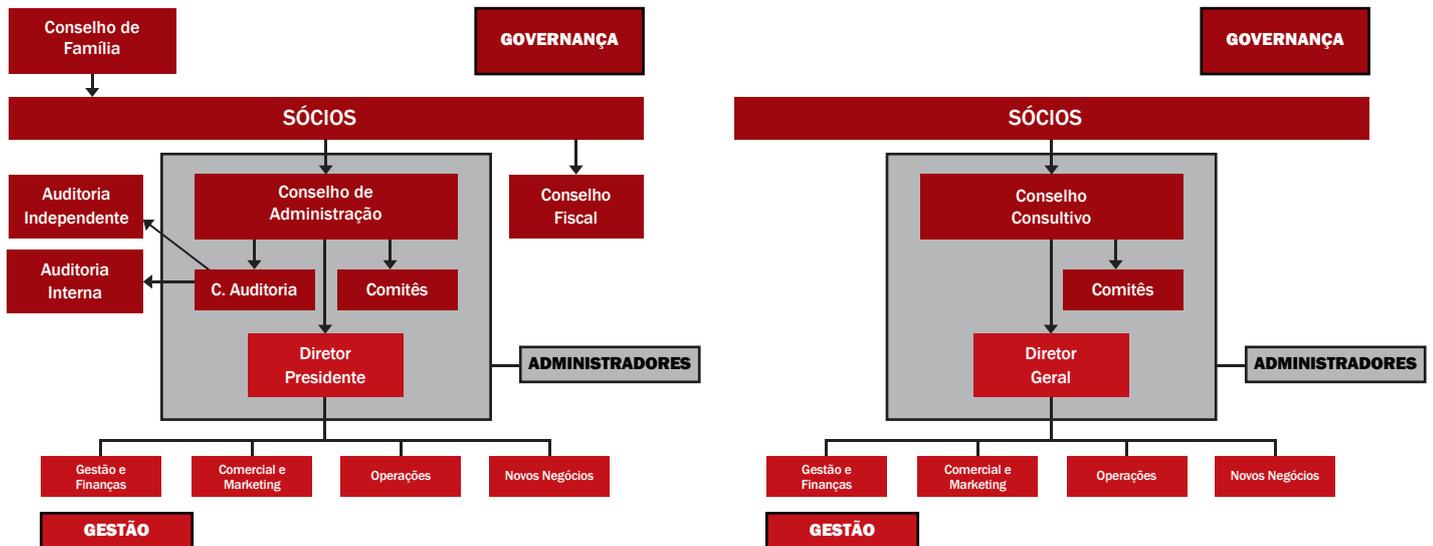
# O VALOR DAS EMPRESAS

<b>PASSADO</b>	<b>ATIVOS TANGÍVEIS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Máquinas e equipamentos;</li><li>▶ Instalações prediais.</li></ul>	<b>PATRIMÔNIO</b>	<b>Valor determinado pelo custo.</b>
<b>HOJE</b>	<b>ATIVOS INTANGÍVEIS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Marcas;</li><li>▶ Tecnologia - Produtos e Processos;</li><li>▶ Participação de Mercado;</li><li>▶ Distribuição;</li><li>▶ Carteira de Clientes;</li><li>▶ Fontes de Suprimento;</li><li>▶ Localização;</li><li>▶ Talentos, Gestão e Cultura;</li><li>▶ Imagem;</li><li>▶ Sustentabilidade.</li></ul>	<b>CAPITAL INTELECTUAL</b>	<b>Valor determinado pelo potencial de geração de resultados futuros.</b>

## CONCLUSÃO

O valor está no negócio e não nos ativos.  
Três *drivers*: Rentabilidade, Crescimento e Risco.  
Interesse na valorização da empresa.

# CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO



- ▶ O Conselho de Administração é órgão de deliberação colegiada;
- ▶ A missão do Conselho de Administração é proteger o patrimônio e maximizar o retorno dos investimentos dos sócios;
- ▶ Cabe ao Conselho de Administração definir as políticas e diretrizes, a avaliação e aprovação dos planos de negócios e o monitoramento do desempenho da empresa, prestando contas aos acionistas e orientando a diretoria;
- ▶ Garantir a robustez do processo de desenvolvimento da estratégia, por meio da definição de diretrizes, avaliação do plano estratégico proposto pela Diretoria, homologação, monitoração, sua execução e avaliação da performance dos negócios;
- ▶ Dar diretrizes estratégicas, propor e acompanhar os projetos relacionados a novos negócios e os projetos de alto impacto para a empresa;
- ▶ Validar procedimentos de gestão dos maiores riscos da organização (legais, financeiros, tributários, ambientais, regulatórios) e acompanhá-los;
- ▶ Aprovar os planos de investimento e as desmobilizações, bem como deliberar sobre dividendos a serem distribuídos;
- ▶ Analisar a exatidão e transparência das informações financeiras.

# CURRÍCULO E CONTATO

**SIDNEY SEVERINI**



- ▶ Administrador de empresas com pós-graduação em Administração com Ênfase em Gerência de Produção e em Gestão de Negócios;
- ▶ Trinta anos de experiência profissional;
- ▶ Palestrante em temas como Sustentabilidade nos Negócios – FIEMG;
- ▶ Mais de trezentos projetos de consultoria em empresas de pequeno e médio portes;
- ▶ Domínio do Pensamento Estratégico e das diretrizes de planejamento estratégico e BSC;
- ▶ Vivência na implantação de ferramentas de gestão, como: ERP's (Datasul, CIGAM, Microsiga), BSC, Kanban, 5S, ISO9001 e outras;
- ▶ Ampla vivência em gestão estratégica de negócios, gestão financeira, gestão comercial e gestão industrial;
- ▶ Negociador / conciliador / mediador societário: formação e dissolução societária, atribuições dos sócios e executivos, governança corporativa;
- ▶ Experiência na formatação de cenários mercadológicos, estratégicos e financeiros;
- ▶ Experiência na liderança de equipes de diferentes níveis;
- ▶ Experiência na condução de treinamentos, workshops e oficinas de trabalho;
- ▶ Significativa participação na formação do Arranjo Produtivo Local (APL) – Eletroeletrônico – Minas Gerais;
- ▶ Sólida experiência com inovação tecnológica e atuação junto a agentes de fomento;
- ▶ Identificação e resolução de problemas: capacidade de análise crítica, de síntese e de liderança, buscando convergir pensamentos distintos para objetivos comuns;
- ▶ Docência em cursos de graduação e pós-graduação: Empreendedorismo, Pesquisa e Análise de Mercado, Sistemas Integrados de Gestão e Gestão de Projetos Tecnológicos;
- ▶ Especialista em Governança Corporativa e Conselheiro de Administração, pela Fundação Dom Cabral;
- ▶ Associado ao IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

**sidney@severini.com.br**

**(35) 9142.0267 | (35) 3471.4040**