



Por que avaliar o conselho de administração e os comitês: a experiência internacional

Outubro, 2017

A motivação de um processo de avaliação

Por que avaliar?



Por que avaliar?

- ***Tone at the top***
O eixo central da governança da organização tem que dar o tom e exemplo
- **Deixar mais robusto o processo de decisão**
Redução de riscos
- **Alinhamento da estrutura do conselho à estratégia**
Reconhecer transformações necessárias para seguir o rumo certo
- **Harmonizar a relação entre conselho e gestão**
Eficiência, sinergias e complementariedades
- **Orientar a renovação no conselho**
Construir o mix que cria valor
- **Antecipar-se às expectativas de stakeholders**
Conhecer a visão externa e agir proativamente
- **Governança que cria valor**
Orientar melhorias para eficiência interna e melhor percepção externa

Objeto e escopo da avaliação: sob medida de acordo com a maturidade da governança

O que avaliar?



O que avaliar?

Avaliação sob medida: definição do objeto a ser avaliado a partir da maturidade e contexto



Conselho, como colegiado

- Estrutura e composição
- Papéis
- Funcionamento: processos e secretaria de governança
- Dinâmica
- Interface entre comitês e gestão
- Presidência do conselho



Comitês

- Estrutura e composição
- Papéis
- Funcionamento: processos
- Dinâmica
- Interface entre comitês e gestão
- Coordenação do comitê



Conselheiros

- Autoavaliação individual
- Avaliação dos pares
- Competências, características e atributos



Benchmark

- Comparação de práticas selecionadas com as melhores práticas
- Comparação com pares nacionais, internacionais, da mesma indústria e/ou admirados

As diferentes visões consideradas no processo de avaliação

Quem avalia?



Quem avalia?

Maturidade e contexto determinam: integrantes dos órgãos apenas ou inclusão de visão externa

Conselheiros



Membros Comitês



Executivos



Stakeholders



Lá como cá, muito espaço para melhorias.

Um panorama internacional

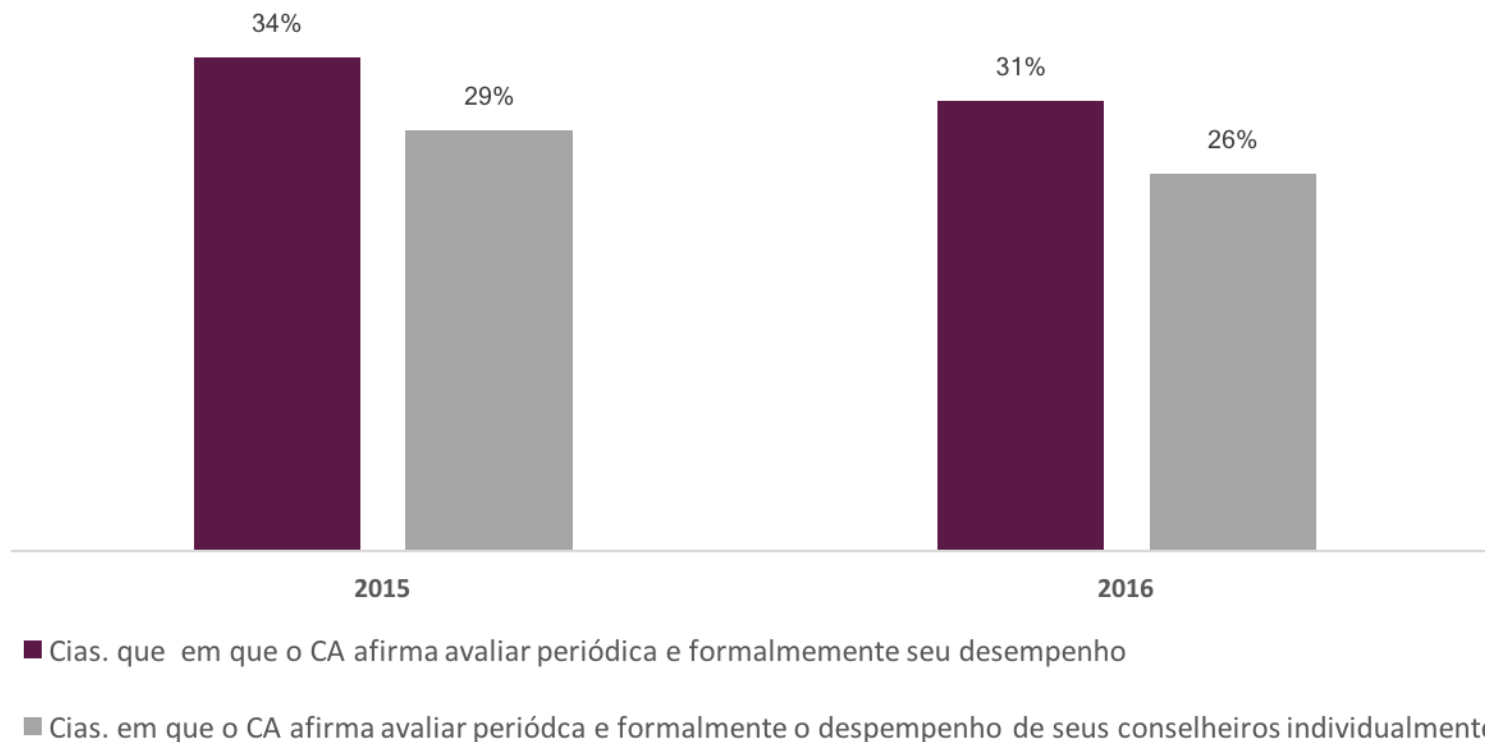


Os requisitos no exterior e no Brasil

- Avaliação de desempenho do conselho é um requisito de códigos de vários países.
- Na França, Holanda e Reino Unido há a especificação de que ela seja anual, com um diagnóstico externo a cada três anos pelo menos.
- Como o regime adota é o de pratique-ou-explique as companhias listadas têm que reportar e justificar quando não praticam.
- Nova regra do Novo Mercado requer a estruturação e divulgação de processo de avaliação do conselho de administração, de seus comitês e da diretoria.

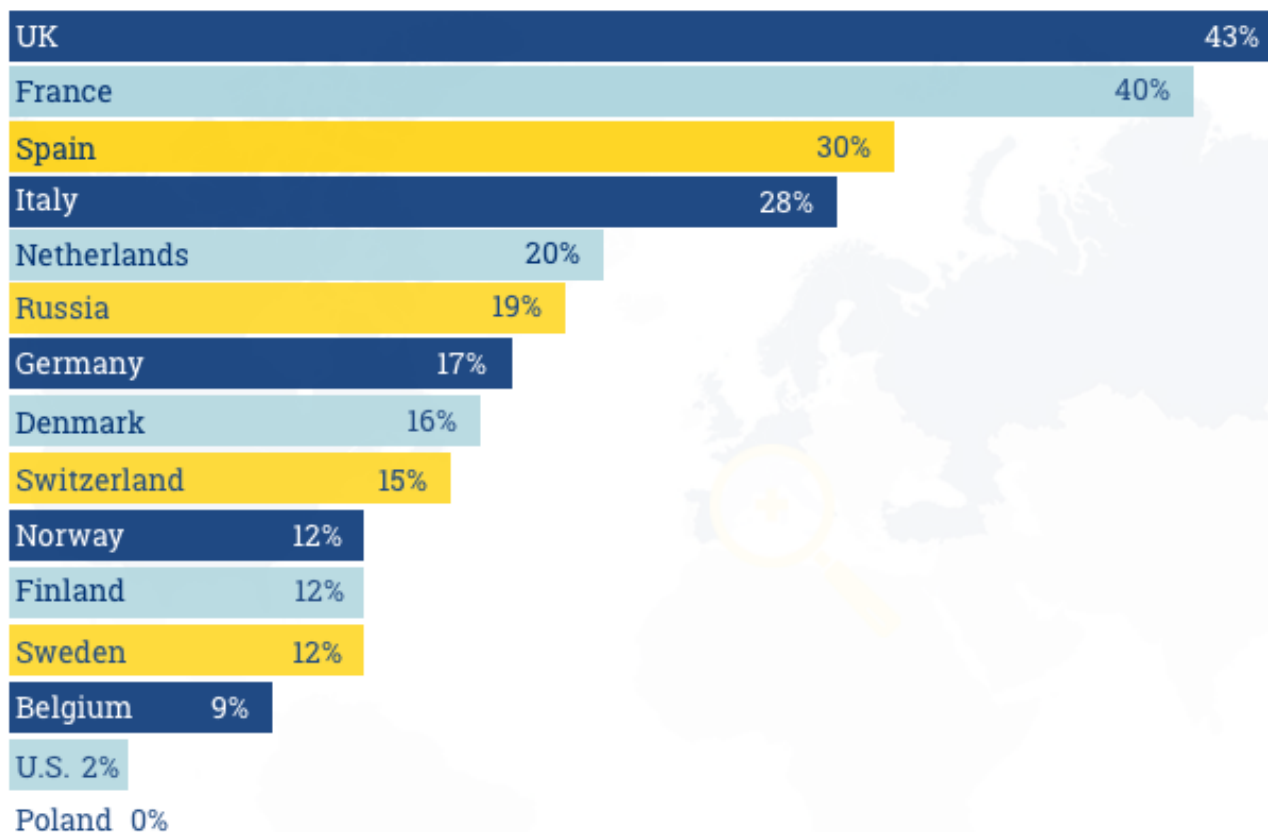
No Brasil, ainda a minoria

Avaliação de CAs nas Companhias Abertas



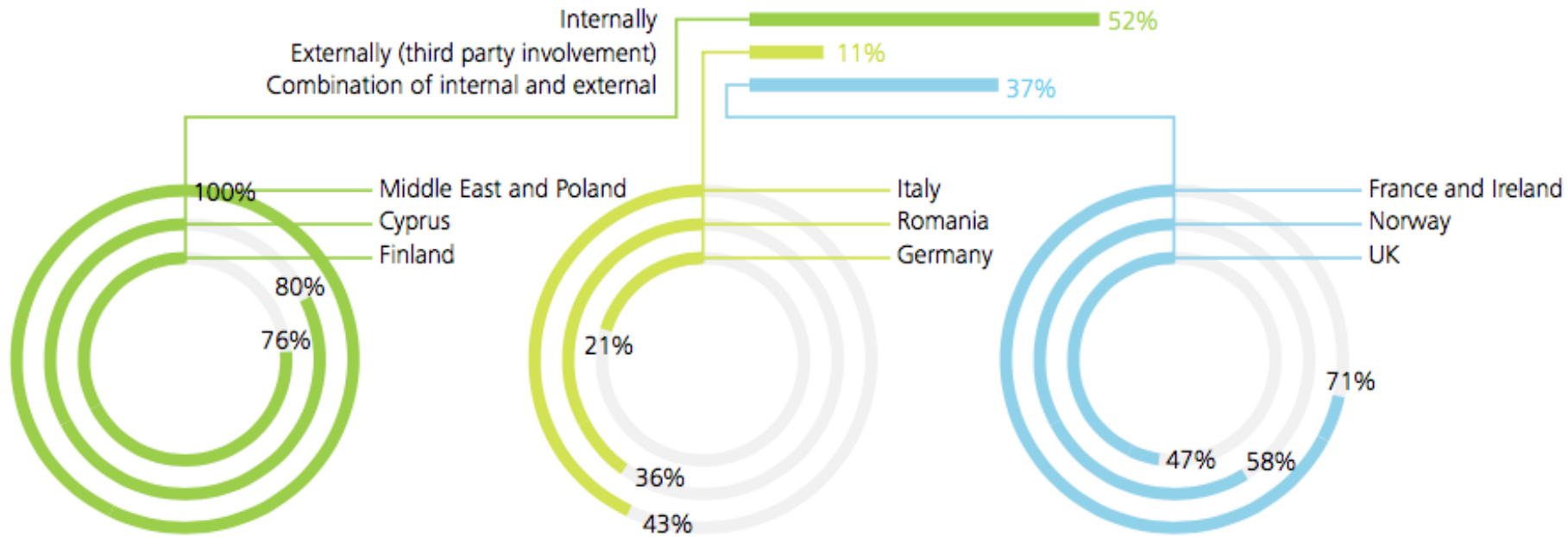
No exterior: facilitadas por terceiros como demonstração de maturidade

Board Assessment (externally facilitated)



Como a avaliação é feita

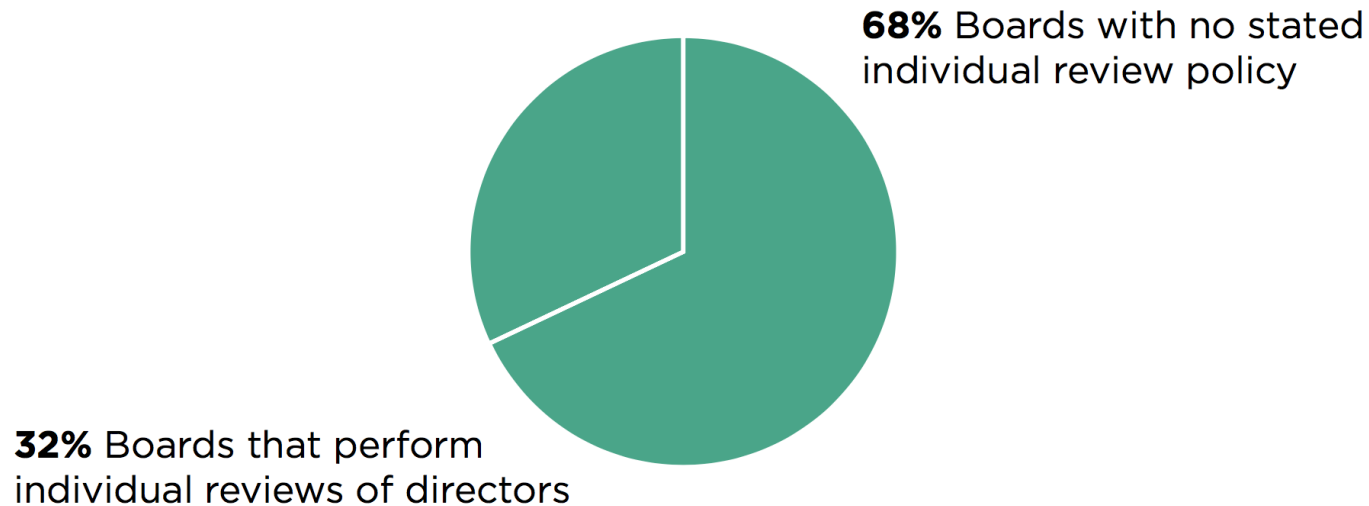
Figure 15. Execution of board performance evaluation
 "How is the evaluation conducted?"



Source: Deloitte analysis 2016

Avaliação individual começa a crescer

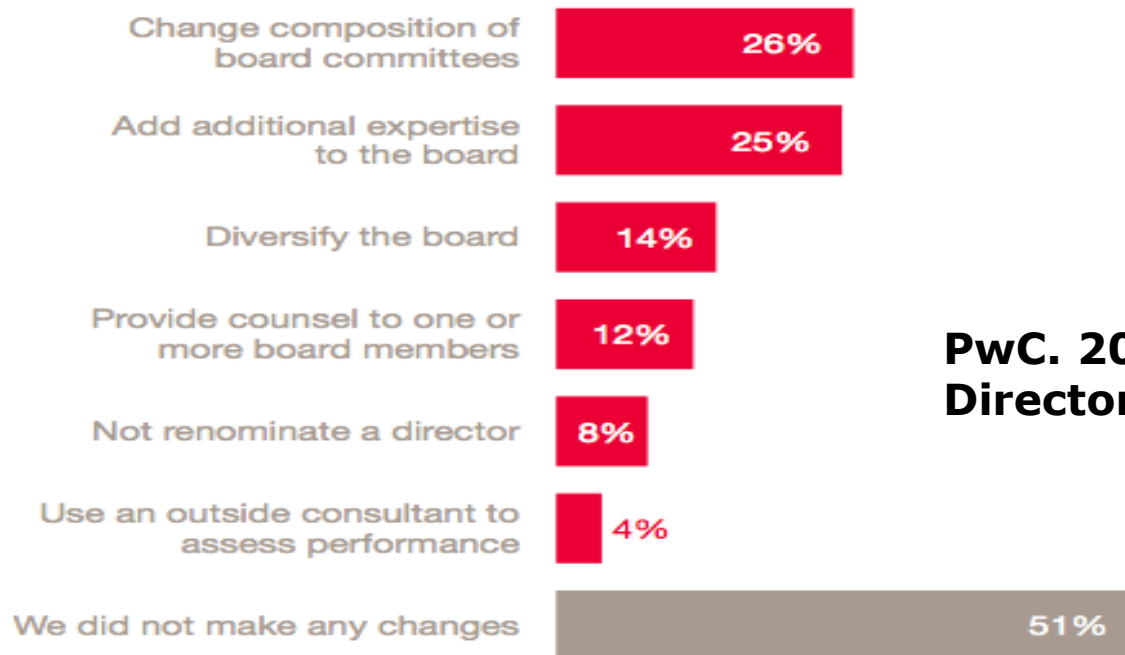
Individual director review policy in the KFMC¹⁰⁰.



KFMC100. Governance changes at the top 100 US companies by market capitalization. 2015

O resultado da avaliação

In response to the results of your last board/ committee self-evaluation process, did your board/ committee decide to do any of the following?



PwC. 2016 Annual Corporate Directors Survey, October 2016

Only 49% of directors say their board made changes as a result of their self-evaluations

A pressão dos investidores aumenta

"Boards have to focus on evaluations. Corporate governance people are watching—ISS (Institutional Shareholder Services) and major investors—are paying attention: Is the board being 'refreshed'? Boards are feeling pressure on this now."

Martin Lipton, founding partner, Wachtell, Lipton, Rosen & Katz

KFMC100. Governance changes at the top 100 US companies by market capitalization, 2015.



O que os investidores querem

"In our experience, the most effective boards are those that have a robust strategy, can communicate the investment case clearly, seek a constructive dialogue with all the relevant parties, and are willing to listen to and understand their concerns."

"Investors want to be heard ... Listen and learn."

Spencer Stuart. Investor and the board. June, 2017



O que os investidores querem

BlackRock

"[Our] global team engages with approximately 1,500 companies per year on a range of issues."

"We meet with executives and board directors... Engagement helps better inform our voting and investment decisions."

"We engage in a constructive manner. Our aim is to build mutual understanding and ask questions, not to tell companies what to do."

PwC. Director-shareholder engagement: the new imperatives. 2016

O que os investidores querem

Robeco

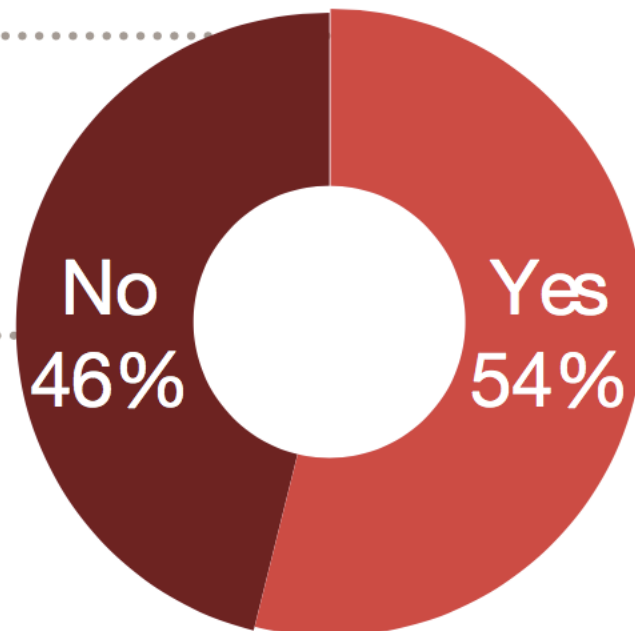
Self-assessment: Identifying necessary improvements

...We believe all boards should undertake regular self-assessments, and that these should be carried out on a yearly basis. An external party should be involved in the process of these assessments at least every three years to provide independent judgment.

The results and follow up actions from these board assessments should be available to shareholders...

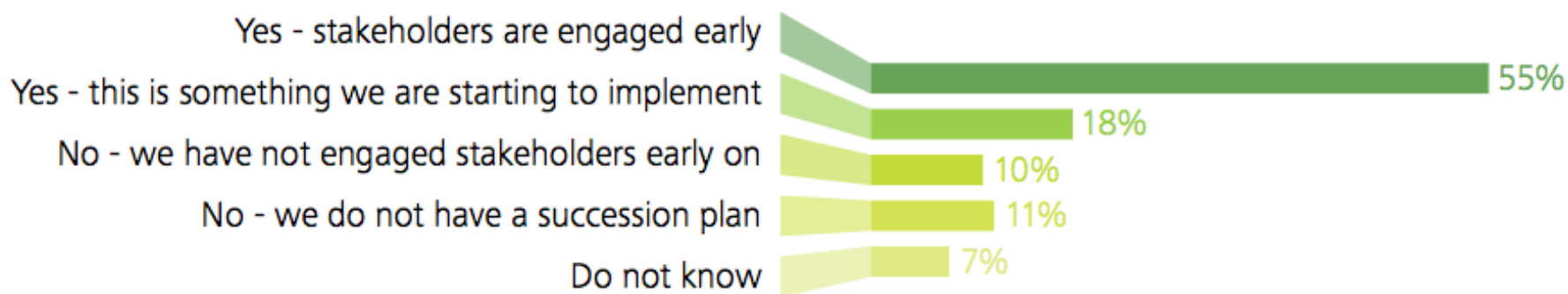
E o engajamento com investidores já começou

Does your board have direct engagement with investors?



E o engajamento com investidores já começou

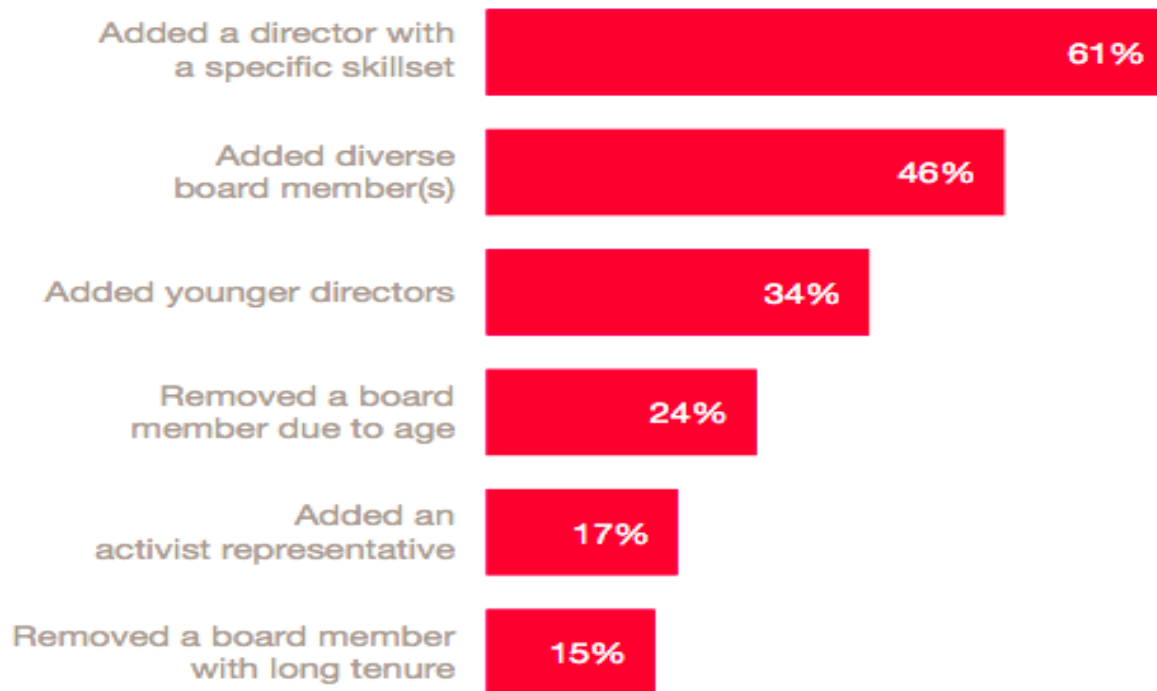
Figure 14. Stakeholder engagement in succession planning
"Are key stakeholders engaged early in succession planning?"

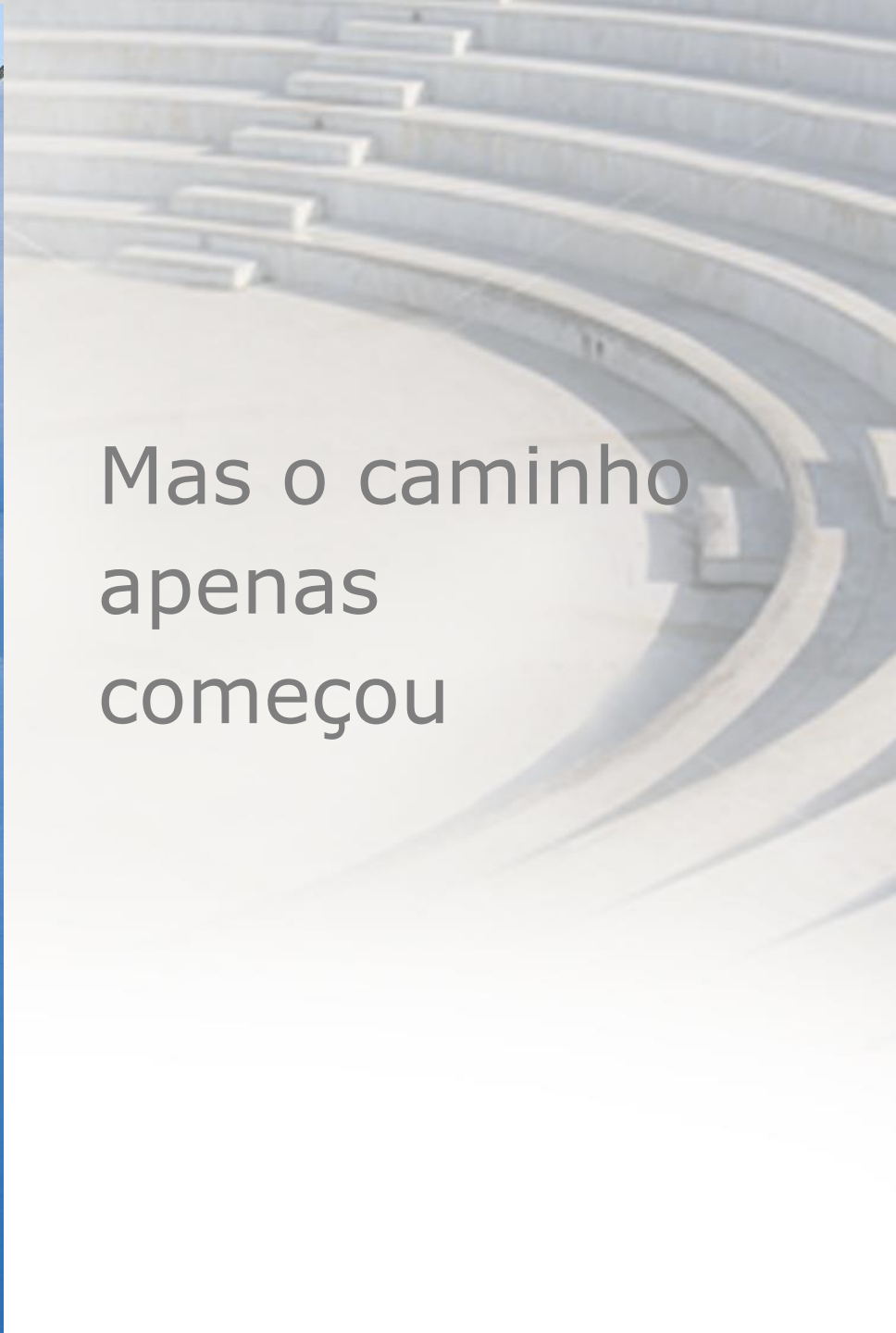


Source: Deloitte analysis 2016

O resultado do engajamento

Has your board made any of the following changes to its composition in the past year in response to investor pressure?





Mas o caminho
apenas
começou

www.bettermgovernance.com.br

