

Engajamento além da sala de reuniões: o que os stakeholders esperam?

Relatório de Governança Corporativa de 2018



Índice

Enfrentando os desafios	02
Aumento da demanda	04
Como as empresas estão respondendo?	06
Principais considerações de governança para o engajamento dos stakeholders	09
Vantagem durante a crise: gerenciamento de risco de reputação	11
Foco no país	14
Como a Grant Thornton trabalha com você	16
Sobre a Grant Thornton	17

Enfrentando os desafios

As diretorias das empresas estão sob uma crescente pressão por parte de reguladores e clientes por um engajamento dos stakeholders mais amplo para que incluam suas visões e expectativas em sua estratégia e gestão de seus negócios. Além disso, as lideranças também recebem apelos para que aumentem a diversidade em suas diretorias, não apenas incluindo mais mulheres e outros grupos pouco representados, mas também ampliando a gama de conhecimentos e perspectivas dentro da equipe.

Mais da metade dos 2.500 executivos de 35 economias que participam da pesquisa Grant Thornton International Business Report (IBR) estão pressionados para coletar e responder às opiniões dos stakeholders mais amplos (como funcionários, clientes, fornecedores e investidores). Em alguns mercados, incluindo os EUA, o Reino Unido, a Índia e a África do Sul, mais de 70% dos executivos sentem que a pressão para aumentar o engajamento dos stakeholders aumentou nos últimos dois anos.

Com base no levantamento do IBR e em nossos especialistas em governança de todo o mundo, este relatório explora como as demandas dos stakeholders estão afetando os requisitos de governança e como sua empresa pode reagir da maneira mais eficiente e eficaz. Fato é que não existe um padrão. As expectativas dos stakeholders e as forças pelas quais elas são moldadas variam de empresa para empresa e de mercado para mercado. No entanto, existem considerações fundamentais que toda empresa deve fazer (veja a página ao lado).

As partes interessadas querem ser ouvidas

Parte do ímpeto de engajamento além da diretoria está vindo da legislação e regulamentação (por exemplo, Seção 172 da Lei de Empresas no Reino Unido ou o King Report de governança corporativa na África do Sul - 2016 (Rei IV). Uma abordagem de conformidade utilizando caixas de seleção não é mais suficiente. Os formuladores de políticas e reguladores querem ver evidências de engajamento real, diálogo real e prontidão para responder.

Na mesma linha, e talvez ainda mais importante, existe a pressão de consumidores, empregados, investidores ativistas e outros grupos relacionados ao negócio com cada vez mais voz para opinar e exercer influência sobre a composição da diretoria.

Essa onda de ativismo dos stakeholders nasce daquilo que muitos consideram o distanciamento e a falta de responsabilização das diretorias e das empresas para com as comunidades e, até mesmo, com os clientes atendidos. O foco na eficácia da governança também reflete em preocupações relacionadas à ganância corporativa e corrupção. As diretorias precisam encontrar maneiras de se reconectar, responder às partes interessadas e demonstrar seu compromisso de operar com integridade e cuidado.

Gestão na mesma velocidade da mudança

Esse ímpeto de repensar o engajamento corporativo e a governança subjacente é intensificado pelo ritmo acelerado da comunicação e das tecnologias disruptivas no mundo dos negócios de hoje. Essa pode ser a velocidade com que as crises poderão irromper à medida que notícias ruins se espalham pelas mídias sociais e plantões de notícias. Também há a constante rotatividade das empresas à medida que novos negócios surgem e concorrentes estabelecidos precisam se adaptar ou morrer.

Enfrentar os crescentes desafios de governança corporativa pode ser difícil para qualquer empresa, mas especialmente para aquelas de médio porte devido à falta de diversidade em nível de diretoria na maioria delas. O que acaba impactando no desenvolvimento de estruturas de governança e mecanismos de engajamento de partes interessadas maiores e mais estabelecidas. Embora essas empresas consigam capitalizar com a disrupção e a mudança, elas podem não ter tanta certeza sobre como gerenciar os riscos inerentes de um crescimento rápido.

“Boa governança é fazer a coisa certa. A viabilidade a longo prazo e o sucesso da empresa são significativamente atribuídos ao tratamento justo de principais partes interessadas - clientes, funcionários, investidores, fornecedores, comunidades e a sociedade em geral”.

Bhanu Prakash Kalmath S J | Sócio Grant Thornton India LLP

Principais pontos a serem abordados



Conheça o seu alvo

Identifique seus principais stakeholders, o impacto que você tem neles e o impacto que eles têm em você.



Estruture o feedback e a resposta

Defina claramente quem deve assumir a liderança na comunicação com as diferentes partes interessadas e como o diálogo será incorporado à tomada de decisões.



Amplie seu gerenciamento e relatórios externos

Relatórios Integrados oferecem um bom ponto de partida para avaliar e comunicar seu impacto social, impacto ambiental e outros dados relevantes para o seu negócio e suas partes interessadas.



Determine a composição certa para a sua diretoria

Faça suposições e permita que o seu negócio reflita a amplitude de perspectivas dentro de sua base de clientes de forma mais clara.



Valide e desafie

O quanto você confia nas informações que você usa para administrar o negócio? Elas passam por validações e desafios suficientes?

As questões resultantes para esses e outros negócios incluem o que é a composição correta da diretoria, a governança e as estruturas de gerenciamento de risco neste momento de ativismo e mudança? Também é importante desenvolver mecanismos eficazes para receber feedback dos stakeholders e agir com base nessas informações - um foco restrito em finanças já não é suficiente para o sucesso corporativo a longo prazo.

Como membro da diretoria, você possui as informações necessárias para gerenciar e direcionar seus negócios e está sujeito a validação e desafio suficientes para ter credibilidade?

Apto para o futuro

Enfrentar esses desafios provavelmente exigirá tomada de decisões e uma abordagem mais ampla e proativa de governança. No entanto, se há desafios, também há benefícios. Ter um olhar mais atento pode melhorar a capacidade de ficar à frente das interrupções do mercado e das expectativas do cliente que mudam rapidamente. Por sua vez, diretorias mais diversas melhoram o desempenho e criam mais valor, trazendo perspectivas mais amplas e originais, de um lado, e ajudando a reduzir os riscos de complacência e 'pensamento de grupo' do outro.¹ Garantir que a governança da empresa está preparada para as novas realidades do mercado não apenas fortalecerá sua marca comercial e de empregador, mas também ajudará a evitar surpresas prejudiciais à reputação e a estar em uma posição melhor para gerenciá-las e mitigá-las caso ocorram. Em última análise, empresas prosperam em comunidades que estão prosperando.

1. www.grantthornton.global - [The value of diversity, September 2015](#) and [Women in Business 2018](#)

Aumento da demanda

Em entrevista ao Financial Times em abril de 2018, Cyril Ramaphosa, o novo presidente da África do Sul disse: “Você deve ter crescimento inclusivo. Você não pode lucrar em cima de uma comunidade; você deve lucrar junto com a comunidade”.²

Os sentimentos do presidente refletem frustrações com a desigualdade, a falta de serviços básicos e a influência corrupta da "captura de Estado" na África do Sul. Mas eles também fazem parte do que ele descreve como uma "tendência global".

Os stakeholders de todo o mundo estão exigindo uma maior influência na direção dos negócios que afetam suas vidas e meios de subsistência, como funcionários, clientes, fornecedores, investidores ou cidadãos dentro da comunidade na qual a empresa opera. Com um impulso adicional vindo de políticos como Ramaphosa ou a primeira-ministra Theresa May no Reino Unido, as empresas também estão sob crescente pressão para alinhar seus interesses com os da sociedade como um todo.

Pressão legislativa

Os impulsionadores para um maior envolvimento das partes interessadas incluem demandas de conformidade mais rígidas. O Reino Unido é um exemplo disso. Por meio do fortalecimento proposto da transparência e prestação de contas (Seção 172 do Código de Governança Corporativa do Reino Unido), o governo do Reino Unido está buscando "aumentar a confiança do público nas empresas".³ O aumento dos requisitos inclui a necessidade de definir como os diretores estão se certificando de levar em consideração interesses mais amplos, como os dos fornecedores, dos clientes e da sociedade. Eles também incluem a comunicação do índice de pagamento entre o CEO e o funcionário médio, refletindo o clamor público em relação ao pagamento de executivos nesse mercado. Embora seja um instrumento contundente para lidar com a crescente desigualdade de renda, a elaboração de relatórios é um exemplo claro do risco de denúncia pública que está no coração de muitos dos atuais desafios de governança.

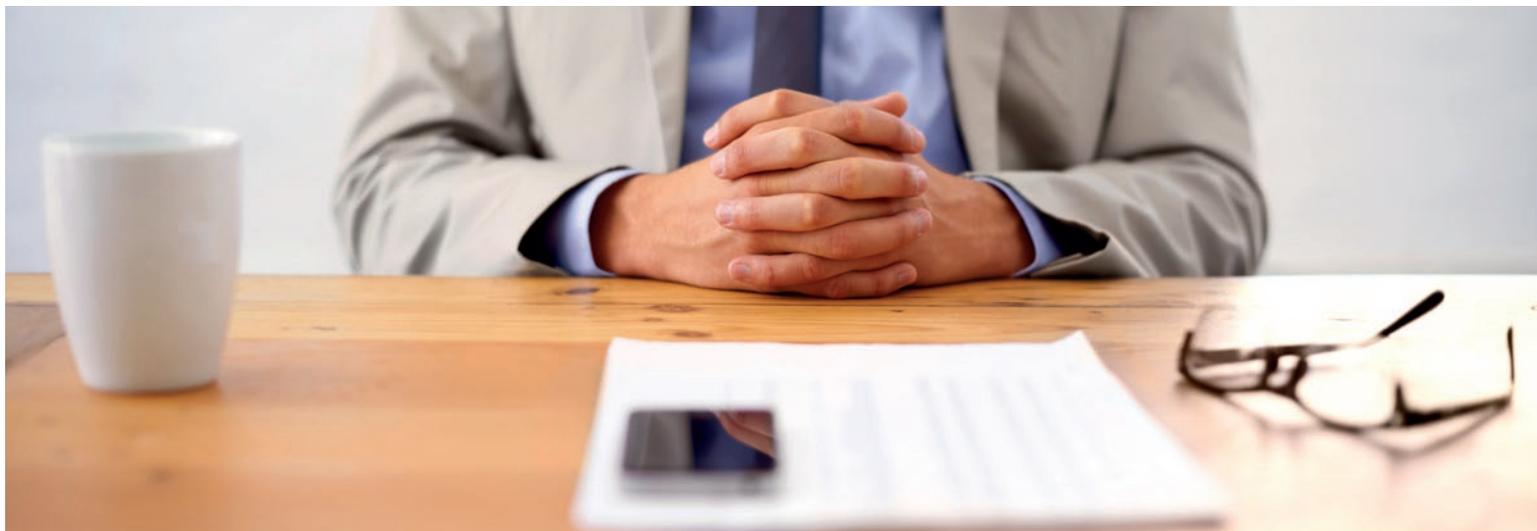
Pesquisa IBR

Nos últimos dois anos houve uma maior pressão sobre diretorias/empresas para coletar e responder aos pontos de vista de stakeholders mais amplas (como funcionários, fornecedores, comunidade, clientes e investidores).

País	Concordo / Concordo totalmente	Discordo / Discordo totalmente
Global	55.5%	12.6%
África	78.1%	14.8%
APAC	43.4%	11.7%
UE	52.6%	19.3%
América do Norte	71.8%	8.2%
América Latina	54.8%	8.9%
Austrália Canadá	61.8%	2.6%
Índia	60.4%	9.8%
Nova Zelândia	79%	2%
África do Sul	58%	0%
Espanha	79%	10%
Reino Unido EUA	55%	14%
	80.8%	7.2%
	73%	8%

2. [Interview: Cyril Ramaphosa on how to fix South Africa, Financial Times](#) - Abril de 2018

3. [What do the corporate governance reform proposals mean?, www.grantthornton.co.uk](#) - Setembro de 2017



“As empresas precisam se reconectar com seus funcionários, seus clientes e a sociedade como um todo. O fato de que a transparência e a responsabilidade dos negócios estão agora no topo da agenda do governo do Reino Unido demonstra a percepção de um cenário sem transparência em que as empresas estão inseridas. Empresas voltadas para o futuro reconhecem que a sociedade lhes dá o direito de lucrar e pode retirá-las”.

Simon Lowe, Presidente do Grant Thornton Governance Institute, Grant Thornton, Reino Unido

Pressão da comunidade

Também estamos vendo uma pressão crescente de grupos comunitários. Na Austrália, por exemplo, as comunidades indígenas têm feito lobby contra a ameaça de poluição de suas terras. Embora as consultas iniciais das empresas possam ter sido limitadas e focadas em relações públicas, elas logo perceberam que precisavam se envolver de maneira mais próxima e com o apoio de relatórios científicos detalhados para garantir o consentimento da comunidade. Esse tipo de engajamento profundo agora é uma parte essencial da licença social de operação das empresas.

Incêndios digitais

Como a insatisfação do consumidor se espalha pelas mídias sociais, o impacto pode ser rápido, altamente prejudicial e difícil de controlar. Hoje, clientes irritados estão mais propensos a publicar suas reclamações no Twitter do que na equipe de atendimento ao cliente da empresa. Gerenciamento de marca é muito mais um diálogo bidirecional nessa era da mídia social. Analisamos como prevenir e eliminar os incêndios digitais na seção 'Vantagem durante a crise: gerenciamento de risco de reputação' mais adiante neste relatório.

Não está sentindo o calor?

Conforme destacado pela pesquisa do IBR, existem alguns mercados onde a pressão para aumentar o engajamento dos stakeholders é mais limitada. Em muitos mercados da região Ásia-Pacífico, por exemplo, ainda há deferência considerável à posição social conferida pela participação na diretoria e menos disposição em buscar influenciar ou desafiar esses indivíduos de status elevado. Quanto tempo isso permanecerá o caso está aberto a questionamentos. Além disso, nenhum executivo pode isolar-se de seus clientes ou funcionários quando as expectativas do primeiro e as exigências por habilidades do segundo grupo mudam de maneira tão rápida.

Como as empresas estão respondendo?

Pesquisa IBR

Você está buscando as visões das partes interessadas mais amplas (como funcionários, fornecedores, comunidade, clientes e investidores) ativamente?

País	Sim	Não
Global	60.1%	35.6%
África	80.8%	18.4%
APAC	58.8%	34.7%
UE	50.4%	46.8%
América do Norte	67.4%	32.4%
América Latina	67.1%	30.3%
Austrália Canadá	65.3%	32.9%
Índia	60%	35%
Nova Zelândia	72%	28%
África do Sul	44%	56%
Espanha	65.6%	32.8%
Reino Unido EUA	67%	29%

Os três principais métodos usados para buscar as visões de partes interessadas mais amplas

Global

67.5%	Reuniões presenciais estruturadas/regulares com fornecedores
60.6%	Pesquisas de funcionários
56.4%	Pesquisas de satisfação do cliente

África

88.5%	Reuniões presenciais estruturadas/regulares com fornecedores
80.3%	Fórum formal de engajamento de funcionários
76.7%	Pesquisas de satisfação do cliente

APAC

54%	Reuniões presenciais estruturadas/regulares com fornecedores
52%	Pesquisas de satisfação do cliente
43.1%	Pesquisas de funcionários

UE

75.3%	Reuniões presenciais estruturadas/regulares com fornecedores
70.5%	Pesquisas de funcionários
70.5%	Pesquisas de satisfação do cliente

América do Norte

83.3%	Reuniões presenciais estruturadas/regulares com fornecedores
75.9%	Pesquisas de funcionários
56.9%	Pesquisas de satisfação do cliente

América Latina

46.7%	Pesquisas de funcionários
39.9%	Pesquisas de satisfação do cliente
35.9%	Reuniões presenciais estruturadas/regulares com fornecedores



Austrália

62.7%	Reuniões presenciais estruturadas/regulares com fornecedores
51%	Pesquisas de satisfação do cliente
31.4%	Engajamento das partes interessadas por meio de um membro da diretoria nomeado/não executivo



Canadá

73.8%	Pesquisas de funcionários
65.2%	Reuniões presenciais estruturadas/regulares com fornecedores
59%	Pesquisas de satisfação do cliente



Índia

63.3%	Pesquisas de satisfação do cliente
55%	Reuniões presenciais estruturadas/regulares com fornecedores
43.3%	Pesquisas de funcionários



Nova Zelândia

47.2%	Reuniões presenciais estruturadas/regulares com fornecedores
36.1%	Pesquisas de funcionários
27.8%	Pesquisas de satisfação do cliente e fóruns de Acionistas



África do Sul

87.5%	Reuniões presenciais estruturadas/regulares com fornecedores
71.9%	Fórum formal de engajamento de funcionários
64.1%	Pesquisas de funcionários, engajamento das Partes Interessadas por meio de um membro da diretoria nomeado/não executivo e pesquisas de satisfação do Cliente



Espanha

84.1%	Reuniões presenciais estruturadas/regulares com fornecedores
77.3%	Pesquisas de satisfação do cliente
68.2%	Pesquisas de funcionários



Reino Unido

81.7%	Reuniões presenciais estruturadas/regulares com fornecedores
75.6%	Pesquisas de funcionários
59.5%	Pesquisas de satisfação do cliente



EUA

85.1%	Reuniões presenciais estruturadas/regulares com fornecedores
76.1%	Fórum formal de engajamento de funcionários
56.7%	Pesquisas de satisfação do cliente



É surpreendente que mais de um terço dos participantes de nossa pesquisa de IBR não esteja buscando as opiniões dos **stakeholders** mais amplos. Na UE, é quase metade.

Os riscos imediatos de um envolvimento insuficiente das partes interessadas incluem ser surpreendido por crises de reputação ou por falhas nos negócios. Em um caso proeminente na Nova Zelândia, uma grande empresa não percebeu que havia subestimado significativamente os custos para reter pessoas com as habilidades necessárias para cumprir suas obrigações contratuais. Ter mais diálogo com funcionários faria com que o risco fosse identificado mais rápido?

A necessidade de diálogo é aumentada pela velocidade com que os mercados estão sendo interrompidos, as expectativas dos clientes estão mudando e os impérios corporativos ascendem e caem. Se a sua empresa não tem ideia do que as partes interessadas estão pensando ou está se baseando em um conjunto restrito de indicadores financeiros atrasados para administrar o negócio, você está em risco de sofrer uma perda repentina de relevância e de ser afastado pelo “efeito amazônia”.

“As diretorias não podem ser complacentes quando há incerteza demais quanto ao futuro. Elas precisam permanecer atualizadas e alertas, buscando uma gama mais ampla de informações novas e relevantes.”

Warren Stippich, Sócio, Serviços de Consultoria da Grant Thornton EUA

Se você é uma empresa em rápido crescimento, você pode presumir que o futuro está do seu lado. No entanto, é fácil perder de vista os riscos regulatórios e de reputação que podem ser gerados por uma expansão rápida. Nossa pesquisa IBR mostra que as empresas de médio porte dinâmicas focam principalmente em valor e participação de mercado, em vez de regulamentação. Uma abordagem estruturada de governança e risco é vital para atender às expectativas das partes interessadas e sustentar sua licença para operar. Se você é uma empresa de FinTech, por exemplo, como você pode demonstrar que os dados do cliente são usados com responsabilidade e que estão sendo protegidos adequadamente?

O complicado é saber como obter um engajamento eficaz e eficiente. Quem você procura e como você registra as opiniões de forma mais eficiente? Como você constrói esse feedback em sua tomada de decisão?

“Uma abordagem “retrovisor” e “caixa de seleção” para governança não é mais suficiente. As empresas precisam olhar para frente e para trás, avaliando quais são as suas exposições e como isso poderia afetá-las no futuro. Isso inclui o impacto sobre as partes interessadas e as ramificações disso em relação a reputação.”

Richard Walker, Diretor - serviços de risco corporativo da Grant Thornton na África do Sul

Principais considerações de governança para o engajamento de stakeholders

Embora todas as empresas sejam diferentes, nossa experiência de trabalho com clientes destaca várias considerações fundamentais para o envolvimento efetivo das partes interessadas:

1

Conheça o seu público-alvo

Conheça o seu **público-alvo** Identifique quem são seus principais interessados, que impacto você tem sobre eles e que impacto eles têm sobre você (por exemplo, influenciar sua reputação ou capacidade de operar). Se você é um grupo de mineração que opera próximo de comunidades indígenas, por exemplo, é importante determinar com quais líderes da comunidade se envolver diretamente, que preocupações eles podem ter e como abordá-los. De que dados você precisa para fazer isso? Como você pode desenvolver e fortalecer o relacionamento?

2

Estruture o feedback e a resposta

Defina claramente quem em sua organização deve assumir a liderança na comunicação com diferentes partes interessadas e como o diálogo será incorporado à tomada de decisões. O maior risco é que o feedback se perca ou seja ignorado.

3

Amplie seu gerenciamento e relatórios externos

Relatórios Integrados oferecem um bom ponto de partida para avaliar e comunicar seu impacto social, impacto ambiental e outros dados relevantes para o seu negócio e suas partes interessadas.

De que informações você precisa para administrar seus negócios e avaliar ameaças e oportunidades emergentes? Você está recebendo essas informações no formato que você precisa?

De que informações as partes interessadas precisam para avaliar seu impacto nelas e como você está respondendo ao feedback delas?

“Os stakeholders estão cansados de esperar - eles querem ver o progresso. Eles querem saber como as empresas aplicam os Seis Capitais⁴ e que impacto isso tem sobre eles. Relatórios Integrados estão cada vez mais arraigados, mas as diretorias precisam mostrar o que está mudando como resultado.”

Carla Clamp, Diretora, Grant Thornton África do Sul

⁴ 4. Relatórios Integrados definem os Seis Capitais como capital financeiro, capital natural, capital industrial, capital humano, capital intelectual e capital social e capital de relacionamento.

4

Determine a composição certa para o sua diretoria

Conselhos diversificados trazem novas ideias, desafiam suposições e permitem que sua empresa reflita melhor a amplitude de perspectivas dentro de sua base de clientes.

Um dos principais focos da mudança com salas de diretoria é trazer mais mulheres, pessoas de minorias étnicas e outros grupos que tradicionalmente têm sido pouco representados na alta gerência. Uma pesquisa realizada em 2015 constatou que empresas com diretorias executivas que promovem a diversidade superam os pares geridos por diretorias exclusivamente masculinas. O estudo, que cobriu empresas listadas na Índia, Reino Unido e Estados Unidos, estimou o custo de oportunidade para empresas com diretorias exclusivamente masculinas (em termos de retornos mais baixos em ativos) em impressionantes \$655 bilhões.⁵ Nossas pesquisas mais recentes na área demonstraram que muitas empresas globalmente ainda estão perdendo oportunidades devido à falta de diversidade nas equipes de liderança sênior.⁶

A diversidade em diretorias vai muito além. Um dos princípios-chave da governança é que a diretoria deve ter experiência e conhecimentos suficientes para gerenciar toda a gama de riscos enfrentados pela empresa. A crise financeira global é um exemplo claro dos perigos para diretorias que não entendem seus produtos e as exposições associadas o suficiente.

Se a tecnologia é a maior oportunidade e o maior risco na maioria dos setores, é importante garantir uma 'diversidade digital' suficiente dentro da composição da sua diretoria. Pesquisa realizada no Reino Unido descobriu que mais da metade dos 73% das empresas que relatam riscos de TI e tecnologia não revelam ter conhecimentos em tecnologia representada em sua diretoria.⁷

Você não precisa necessariamente de um especialista em tecnologia ou um diretor de informação na diretoria - um membro da diretoria com experiência em gerenciamento de tecnologia é o suficiente. Da mesma forma, você não precisa ser um inovador para direcionar a inovação, mas você precisa estar aberto para mudar e saber quais perguntas fazer.

5

Valide e desafie

Como membro da diretoria, você é responsabilizado pelo que a sua empresa faz. O quanto você confia nas informações que você usa para administrar o negócio? Elas passam por validações e desafios suficientes?

Uma maneira útil de verificar se as informações provenientes de dentro de sua empresa são suficientemente confiáveis e relevantes é compará-las com o "controle" do que terceiros, incluindo suas principais partes interessadas, estão dizendo sobre sua organização. O maior risco é uma "cultura de boas notícias", na qual seus funcionários lhe fornecem as informações que eles acham que você quer ouvir.

“A governança eficaz em um mercado com mudanças tão rápidas exige a capacidade de unir os pontos entre engajamento, informações e riscos. As diretorias precisam acompanhar o ritmo, conectando-se com os consumidores e a comunidade, de um lado, e aproveitando a tecnologia certa e os feeds de informações, do outro. Caso contrário, eles correm o risco de ficarem soltos”.

Kat Wheeler, gerente sênior da Grant Thornton na Austrália

5. [The value of diversity, www.grantthornton.global](http://www.grantthornton.global) - setembro de 2015

6. [Diversity in senior leadership teams, www.grantthornton.global](http://www.grantthornton.global) - fevereiro de 2018

7. [Corporate Governance Review 2017, www.grantthornton.co.uk](http://www.grantthornton.co.uk) - outubro de 2017

Vantagem durante a crise: gerenciamento de risco de reputação

Em que nível você gerencia o risco dentro de sua organização?

Global

58.9%



No nível da empresa / companhia

40.9%



No nível funcional / departamental (como TI, finanças, RH etc.)

27.9%



Em um projeto individual

16%



Nós não gerenciamos risco

3.5%



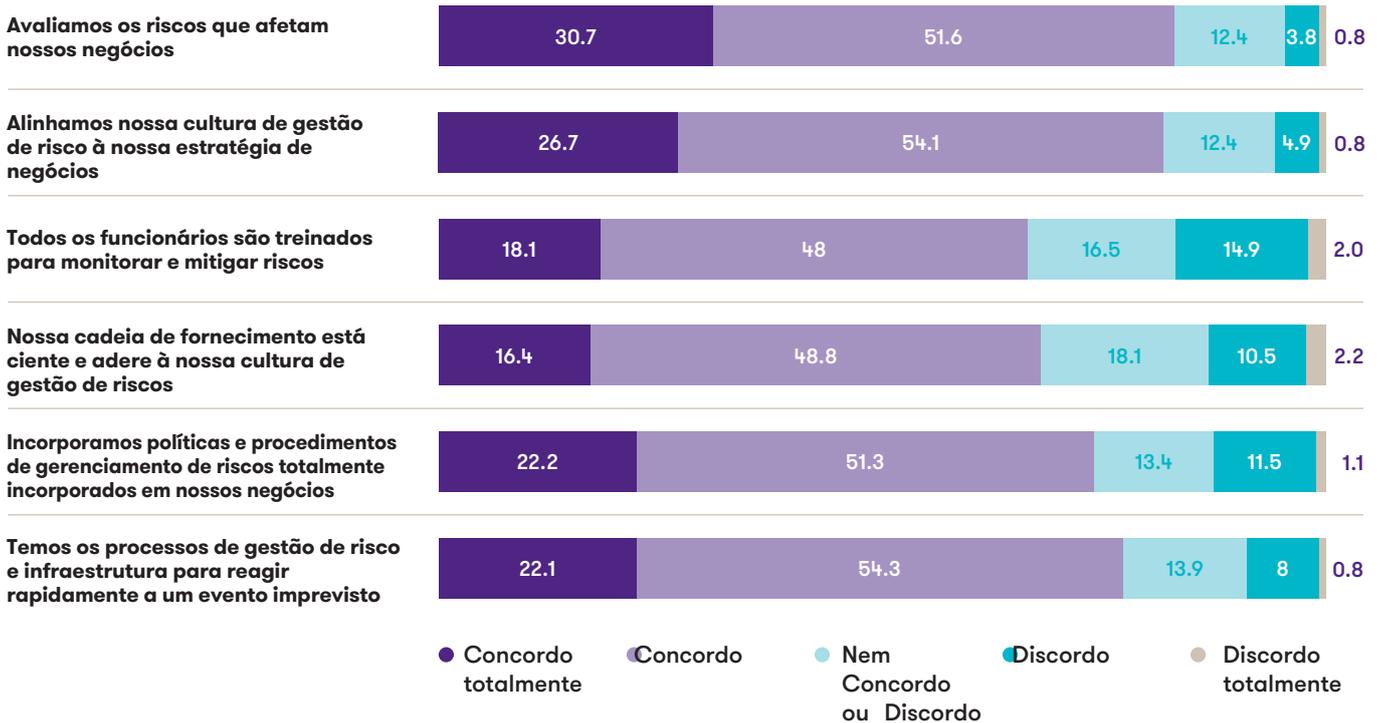
Não sei

Por país/regional

					
Global	67.1%	55.3%	52.6%	13.2%	1.3%
África	55.1%	32.7%	17.4%	9.7%	6.2%
APAC	48%	60%	23%	0%	6%
UE	48%	60%	44%	18%	0%
UE	83%	74%	46%	3%	0%
América do Norte	77%	29%	6%	7%	1%
América Latina	81.6%	70.4%	60%	2.4%	2.4%
Austrália Canadá	84%	55%	41%	2%	1%
Índia	58.9%	40.9%	27.9%	16%	3.5%
Nova Zelândia	85.9%	66.1%	58.7%	1.3%	0%
África do Sul	38.1%	29.4%	20.8%	26.4%	5.5%
África do Sul	66%	46.1%	24.8%	11.7%	3.9%
Espanha	81.3%	52.9%	38.8%	2.7%	1.5%
Reino Unido EUA	28.2%	25.6%	15.4%	37.6%	4%

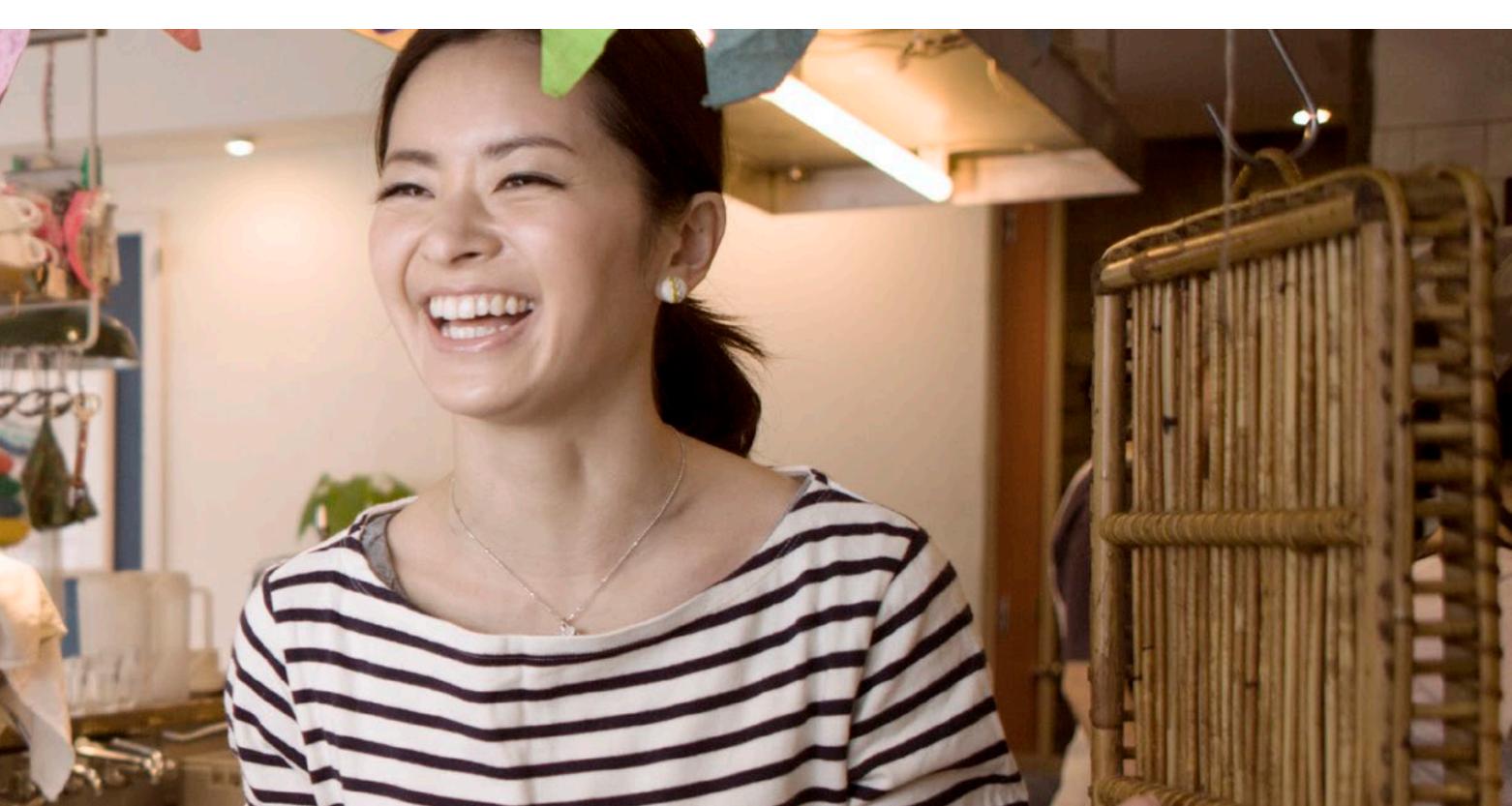


Para aqueles que conseguem gerenciar riscos, até que ponto você concorda ou discorda das seguintes afirmações (resposta global)?



“É fazer o certo que conta - a forma como as diretorias respondem a uma crise molda o valor. Os líderes precisam enfrentar as dificuldades e a má reputação na imprensa, definir claramente como pretendem responder e publicar atualizações regulares para que as partes interessadas possam responsabilizá-las”.

Mark Hucklesby, Sócio e Diretor Técnico Nacional, Auditoria, Grant Thornton, Nova Zelândia



Sua marca é seu bem mais valioso. No entanto, a gestão de riscos de reputação é um grande desafio em uma época em que incêndios de publicidade negativa se espalham rapidamente, podendo envolver a sua empresa em um instante.

O envolvimento mais amplo e aprofundado das partes interessadas descrito na seção anterior pode desempenhar um papel importante na avaliação do sentimento, destacando as preocupações e fornecendo alertas avançados de ameaças. No entanto, não há proteções 100% eficazes, o que enfatiza a importância de ter planos em vigor para quando as crises eclodirem:



Planeje, teste e coloque em prática

Certifique-se de ter planos de contingência, que tenham a adesão da diretoria, para responder e conter surtos. Os planos devem ser testados e atualizados regularmente e devem incluir o ponto de contato com a mídia e garantir que os planos de remediação estejam funcionando o mais rápido possível.



Não esconda

Uma resposta honesta, prontidão para assumir responsabilidade e aceitar as consequências são os primeiros passos para recuperar a confiança. Evitar comentários, abrandar a verdade ou enviar jovens para falar em nome da organização, em momentos em que os líderes deveriam se manifestar, apenas agravará a crise.



Trabalhe com os stakeholders para fazer certo

Conforme você toma medidas para remediar a situação, é importante manter os canais de comunicação com as partes interessadas abertos, certificar-se de que eles entendam seus planos e os atualizar regularmente sobre o progresso.



Demonstre prontidão

Não é possível se proteger de todas as eventualidades, mas é possível mostrar aos reguladores que você fez tudo o que estava ao seu alcance para evitar erros, realizando verificações relevantes e buscando feedback das principais partes interessadas, como funcionários e fornecedores.

Foco no país



Holofote na Austrália

As diretorias australianas concentram-se no valor do acionista em primeiro lugar. Isso é ditado pela legislação. O sucesso duradouro da economia e o impacto limitado da crise financeira global também significa que a pressão sobre as diretorias de administração para mudar a forma como administram seus negócios é menos marcada do que outros mercados desenvolvidos.

No entanto, há agitações de mudança. Na liderança dessa mudança está a Royal Commission into Misconduct in the Banking, Superannuation and Financial Services Industry, que destaca lapsos de conduta e conflitos de interesse entre os bancos e seus clientes.

Tais chamadas de alerta destacam o risco da complacência, a necessidade de se engajar de maneira mais ampla e equilibrar interesses diferentes e potencialmente conflitantes.

O foco principal da diretoria ainda será o financeiro. Por isso, é importante desenvolver técnicas de quantificação que permitam que as diretorias incluam as demandas das partes interessadas em suas avaliações financeiras.



Destaque na Índia

Empresas com operações globais, empresas que acessam mercados internacionais para capital e empresas em setores progressistas como tecnologia e produtos farmacêuticos estão aplicando ativamente as melhores práticas de governança global em suas organizações.

Enquanto outros setores são geralmente menos avançados, há um crescente reconhecimento da importância do engajamento de partes interessadas para ajudar a evitar surpresas desagradáveis de reputação e planos eficazes de gerenciamento de crise, se o fizerem.

Recentemente, o Conselho de Valores Mobiliários e Câmbio da Índia (SEBI) enfatizou ainda mais a agenda de diversidade da diretoria. As empresas listadas precisam divulgar um quadro de habilidades/conhecimentos/competências necessários e também disponíveis com a diretoria em seus relatórios anuais. As empresas listadas devem ter um mínimo de seis diretores em sua diretoria e um mínimo de um diretor independente feminino.

O Ato Imobiliário (Regulamentação e Desenvolvimento) foi aprovado pelo governo da Índia para proteger os compradores.

A forma como a Nestlé está tratando o problema de contaminação de sua marca de macarrão Maggi, líder de mercado, é amplamente discutida entre as empresas como um bom estudo de caso no gerenciamento eficaz de crises. A liderança enfrentou a mídia e trabalhou com consumidores, fornecedores e outras partes interessadas para desenvolvimento e gestão da resposta, agindo com transparência total durante todo o processo. Vendo suas vendas caírem rapidamente logo após esse susto, engajamento efetivo e gestão de crise ajudaram a Maggi a voltar à sua posição de liderança.



Holofote na Nova Zelândia

As expectativas em áreas como diversidade de diretorias estão crescendo nas empresas da Nova Zelândia que ficam aquém desta e de outras áreas que são rapidamente e publicamente chamadas para prestar contas.

Na tentativa de desenvolver uma coorte mais ampla de futuros líderes, a Nova Zelândia introduziu um esquema no qual candidatos a membros da diretoria de administração de diferentes partes da sociedade podem participar de reuniões e ganhar experiência.

Também espera-se transparência. Um estudo recente realizado pelo Conselho de Relatórios Externos da Nova Zelândia examinou onde estão as possíveis tensões entre os preparadores e os usuários dos relatórios anuais. Quando o relatório mostra que o valor foi aprimorado pela adoção do Relatório Integrado, ele destaca reduções significativas no custo médio ponderado de capital de uma empresa.



Destaque na África do Sul

A governança é um problema de alto nível após a "captura de estado" e outros escândalos de corrupção. A pressão sobre as diretorias também inclui os chamados para desempenhar um papel mais importante no combate à desigualdade e na promoção do desenvolvimento dentro das comunidades desfavorecidas.

Empresas maiores, incluindo os gigantes da mineração do país, estão respondendo às demandas por maior diversidade em suas diretorias e engajamento com a comunidade. No entanto, as diretorias de muitas empresas de médio porte ainda são dominadas por homens brancos e estão lutando para melhor aplicar princípios de governança de maneira prática em relação ao tamanho, recursos e complexidade de sua organização.

O King Report sobre governança corporativa da África do Sul - 2016 (King IV) procura se afastar da aplicação de uma conformidade de lista de afazeres para uma abordagem mais simples, proativa e baseada em princípios para alcançar os resultados de governança de uma cultura ética, bom desempenho, controle efetivo e legitimidade.



Destaque no Reino Unido

Reclamações públicas em áreas que vão desde o pagamento dos executivos até a má administração das aposentadorias levaram o governo do Reino Unido a buscar o fortalecimento do Código de Governança Corporativa do Reino Unido, de acordo com a seção 172 da Lei das Empresas de 2006.

As mudanças propostas no Código enfatizam outras partes interessadas de uma empresa, bem como seus acionistas - e destacam o papel das diretorias de administração na garantia de um engajamento eficaz com todas as partes interessadas.

Como parte desse processo de engajamento, espera-se que a diretoria estabeleça uma maneira de reunir os pontos de vista da força de trabalho. O Código exigirá que a diretoria explique em seu relatório anual como se envolveu com sua força de trabalho e outras partes interessadas, e como seus interesses influenciaram sua tomada de decisão.



Destaque nos EUA

Embora não haja uma nova regulamentação de governança na administração Trump, acionistas ativistas continuam a exercer uma influência decisiva e potencialmente prejudicial sobre muitas empresas. O foco não está mais apenas no financeiro, mas também em áreas como política ambiental.

A resposta das empresas inclui identificar e tratar áreas que possam se tornar um foco de ativismo, maior preparação para buscar um acordo e convidar ativistas para participar da diretoria.

A gestão de riscos é bem desenvolvida e cada vez mais incorporada nas empresas. Isso inclui a incorporação rotineira de cenários "e se" na tomada de decisões.

Os desenvolvimentos tecnológicos estão ajudando a fortalecer a eficiência e o desempenho da gestão de riscos. Isso inclui não só reduzir custos, mas também permitir relatórios diários e até em tempo real.



Como a Grant Thornton trabalha com você

As organizações são responsáveis pela precisão e integridade em suas operações de negócios e devem ter procedimentos de governança e conformidade eficazes e confiáveis.

Além disso, elas devem entender e gerenciar riscos e buscar um equilíbrio adequado entre risco e oportunidades. Oferecemos um conjunto completo de serviços para ajudar as organizações a atingirem esse equilíbrio.

As firmas membro da Grant Thornton trabalham com diretorias e equipes executivas para garantir que sua empresa esteja preparada para atender às suas ambições futuras, incluindo:

- facilitar discussões da diretoria e avaliações de desempenho
- benchmarking estruturas de governança, processos e procedimentos
- realização de auditorias de governança corporativa e avaliações de maturidade
- revisão ou assistência na elaboração de relatórios anuais integrados
- controle interno e elaboração de relatórios gerenciais, implementação e monitoramento
- segurança cibernética: gerenciamento de risco e redução de ameaças à sua empresa
- facilitar a varredura dos horizontes e desenvolver estratégias por meio da sala do CEO
- trazer conhecimento técnico de análise de dados para subir no modelo de maturidade
- avaliar e auxiliar organizações a revisar e atualizar suas estruturas de Gestão de Risco de Empresa (ERM)
- construir uma cultura de gestão de risco
- entrega de revisões de auditoria de cultura para avaliar objetivamente a cultura incorporada em toda a organização.

Nossa presença global significa que entendemos a regulamentação que afeta as empresas de todo o mundo e que podemos ajudar os clientes a entender e cumprir os requisitos. Nosso foco é ajudar os clientes a implementar a estrutura de governança corporativa correta e estabelecer práticas adequadas de conformidade para formalizar a abordagem de gerenciamento de riscos.

Gostaríamos de agradecer a todos os participantes da pesquisa e aos colaboradores por suas percepções. Se você gostaria de discutir qualquer uma das questões levantadas neste relatório, sinta-se à vontade para entrar em contato com um dos contatos listados ou com a firma local da Grant Thornton.



Grant Thornton Australia

Madeleine Mattera

E madeleine.mattera@au.gt.com

Kat Wheeler

E kat.wheeler@au.gt.com



Grant Thornton India

Bhanu Prakash Kalmath S J

E bhanuprakash.kalmath@in.gt.com



Grant Thornton New Zealand

Mark Hucklesby

E mark.hucklesby@nz.gt.com



Grant Thornton South Africa

Carla Clamp

E carla.clamp@za.gt.com

Richard Walker

E richard.walker@za.gt.com



Grant Thornton UK

Simon Lowe

E simon.j.lowe@uk.gt.com



Grant Thornton US

Warren Stippich

E warren.stippich@us.gt.com

Sobre a Grant Thornton

A Grant Thornton é uma das principais organizações do mundo de empresas independentes de auditoria, tributos e consultoria.

Essas empresas ajudam organizações dinâmicas a liberar seu potencial de crescimento ao fornecer diretorias significativas e voltadas para o futuro. Equipes proativas, lideradas por parceiros acessíveis, usam insights, experiência e instinto para entender questões complexas para clientes privados, públicos e do setor público e ajudá-los a encontrar soluções. Mais de 50.000 pessoas da Grant Thornton em mais de 135 países estão focadas em fazer a diferença para os clientes, colegas e as comunidades em que vivemos e trabalhamos. Visite www.grantthornton.com hoje para descobrir como podemos ajudá-lo.

Metodologia

Pesquisa IBR

O relatório internacional de negócios da Grant Thornton (IBR) fornece informações sobre as opiniões e expectativas de mais de 10.000 empresas por ano em 36 economias. Os questionários são traduzidos para as línguas locais, sendo que cada país participante tem a opção de fazer um pequeno número de perguntas específicas para cada país, além do questionário central. O trabalho de campo é realizado a cada trimestre, principalmente por telefone. A IBR é uma pesquisa com empresas listadas e privadas. Os dados para este relatório foram extraídos de entrevistas realizadas entre fevereiro e março de 2018 com mais de 2.300 diretores executivos, presidentes e outros altos executivos.





Grant Thornton

An instinct for growth™

grantthornton.global

© 2018 Grant Thornton International Ltd. Todos os direitos reservados.

'Grant Thornton' refere-se à marca sob a qual as firmas membro da Grant Thornton prestam serviços de garantia, impostos e consultoria a seus clientes e/ou a uma ou mais firmas membro, conforme exigir o contexto. A Grant Thornton International Ltd (GTIL) e as firmas membro não são uma parceria mundial. A GTIL e cada firma membro é uma entidade legal separada. Os serviços são entregues pelas firmas membro. A GTIL não fornece serviços para clientes. A GTIL e suas firmas membro não são agentes e não se obrigam mutuamente e não são responsáveis pelos atos ou omissões do outro.