

Congresso dos ROC

Governo das sociedades

Como construir um *Board* de excelência

15 de Setembro de 2016

Vitor da Cunha Ribeirinho

*Audit Committee Institute sponsored
by KPMG*

aci.kpmg.pt

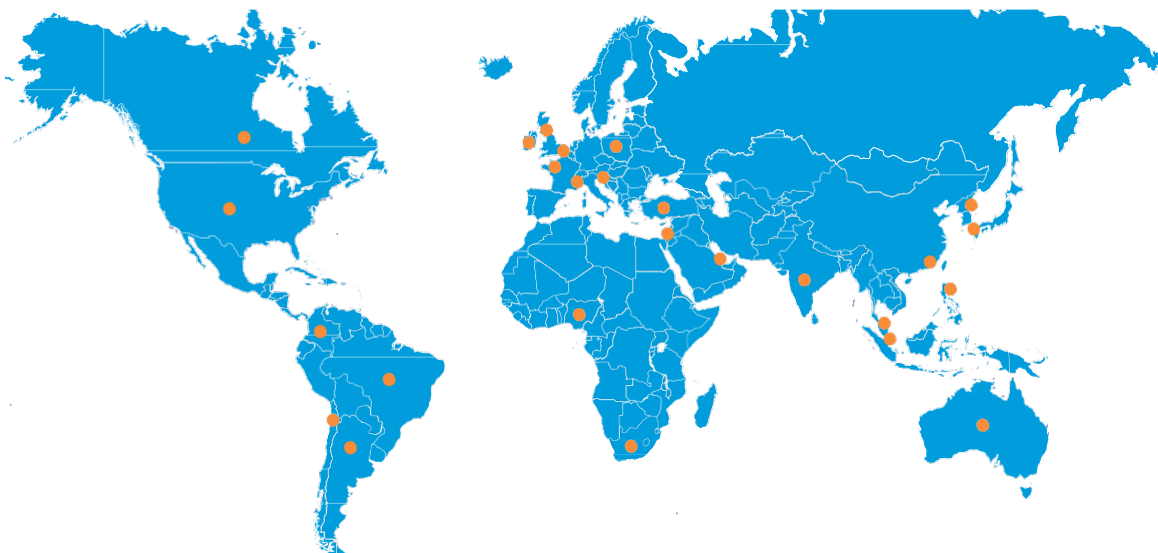


Enquadramento

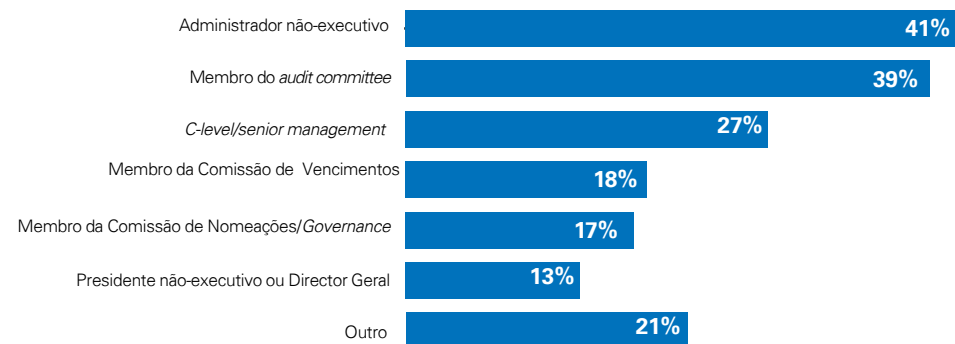
Alinhar o *board* de supervisão com a estratégia da empresa é uma preocupação crescente por parte dos nossos membros, nomeadamente ao nível da composição destes órgãos e do desenvolvimento do plano de sucessão. De facto, os órgãos de governo/supervisão são cada vez mais importantes para os investidores, reguladores e para os *media*, pelo que importa questionar se o *board* tem incorporadas as competências, conhecimentos e diversidade de perspectivas adequadas para ser eficaz no seu papel de supervisão e para contribuir para o sucesso da empresa a longo prazo.

Para melhor compreender as abordagens utilizadas para atingir a combinação adequada de competências, experiências e perspectivas no seio do *board*, o Audit Committee Institute promoveu um estudo junto de mais de 2.300 administradores e executivos, de 46 países.

Países participantes



Por título/função



Resposta múltipla permitida

África do Sul
Alemanha
Angola
Arábia Saudita
Argentina
Austrália
Áustria
Barém
Bélgica
Bermudas
Brasil
Canadá
Chile
China/Hong Kong
Colômbia
Coreia

Dinamarca
Emirados Árabes Unidos
Espanha
Estados Unidos
Finlândia
França
Filipinas
Gana
Índia
Indonésia
Irlanda
Israel
Itália
Japão
Luxemburgo
Malásia

Malta
México
Nova Zelândia
Nigéria
Países Baixos
Polónia
Portugal
Qatar
Singapura
Suíça
Tailândia
Turquia
Reino Unido
Vietname

● países onde foi possível recolher 20 ou mais respostas

Cinco ideias essenciais



A composição (e alinhamento com a estratégia) do *board* como principal prioridade. Dadas as exigências actuais em termos de ambiente de negócios e de risco (para além do crescente escrutínio por parte de investidores, reguladores e *media*), uma prioridade para quase todos os *boards* passa por alinhar os seus membros com a estratégia da empresa, quer a curto, quer a longo-prazo, à medida que a estratégia evolui. Os inquiridos deste estudo identificaram várias razões para este foco na composição dos *boards*, nomeadamente a necessidade de diversidade e de elementos com conhecimento do ambiente competitivo, do ritmo da evolução da tecnologia e dos potenciais factores passíveis de perturbar o modelo de negócio da empresa.



Obstáculos à construção de *boards* adequados. O obstáculo mais citado pelos inquiridos foi “encontrar elementos com a experiência genérica de negócio e a experiência específica de que a empresa precisa” (69%). Identificar o talento de que o *board* vai necessitar no futuro surge com o segundo maior obstáculo (55%), seguido da resistência à mudança devido ao *status quo* (43%).



Apesar de ser do conhecimento geral a importância do desenvolvimento de um plano de sucessão, poucas empresas têm um plano formal. Enquanto a maioria dos inquiridos afirmou que um plano formal de sucessões é um mecanismo essencial para atingir a composição certa do *board*, apenas 31% disse ter ou estar a preparar um plano formal.



Existem mecanismos para ajudar a manter as constituições “óptimas” – mas são por vezes negligenciados. Os inquiridos maioritariamente citaram as avaliações robustas à qualidade e competências do *board* (87%) e planos formais de sucessão (77%) como os mecanismos mais eficazes para atingir a composição certa destes órgãos. No entanto, como referido anteriormente, poucos têm planos de sucessão formais e quase um terço referiu a “falta de avaliação aos *boards* e aos seus membros” e “dificuldade em remover membros que não acrescentam valor” como alguns dos maiores obstáculos para estabelecer e manter uma composição adequada/“óptima”.

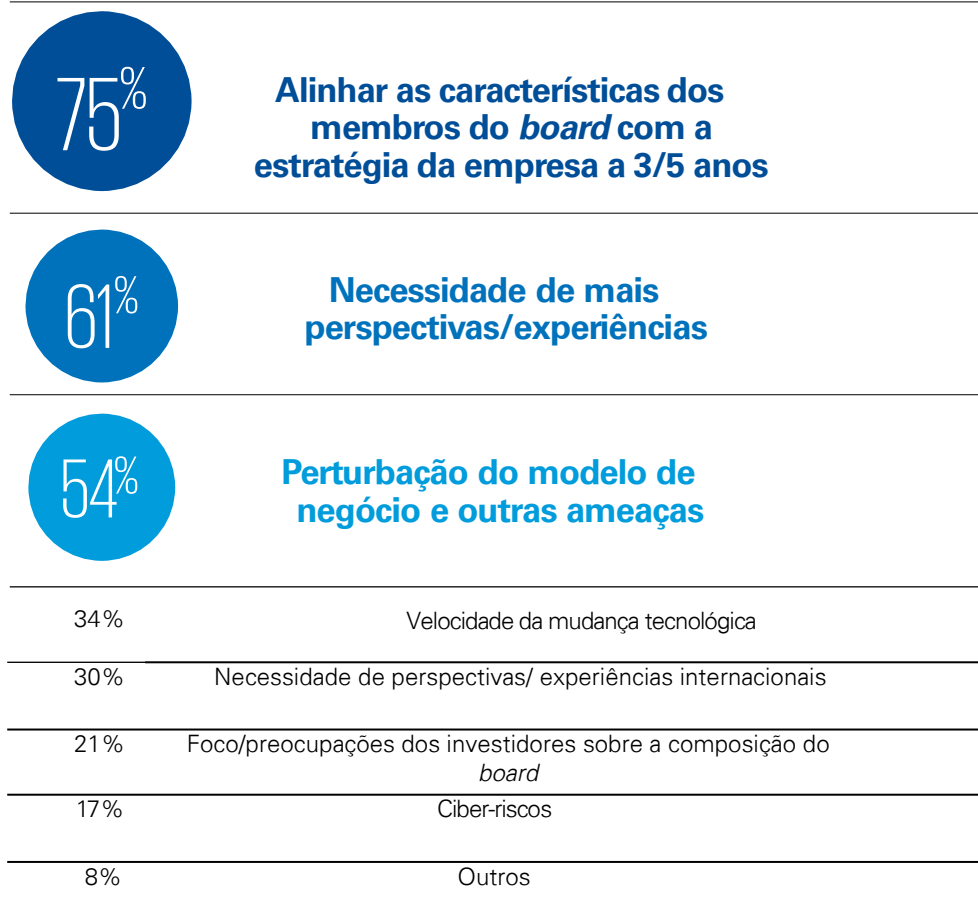


Promover a mudança e a rotatividade necessárias para atingir a composição adequada requer uma abordagem proactiva. Os resultados apontam a necessidade de uma abordagem estratégica e integrada para o planeamento das sucessões do *board*, a sua composição e diversidade, os quais devem ser parte das discussões sobre a estratégia de longo-prazo. As avaliações ao *board* e aos seus membros são outro tema crucial, sendo esta uma área que requer atenção.

P Quais os desafios ou preocupações que mais influenciam a forma como o seu *board* encara a sua composição actual e futura (conjunto de competências, *background*, experiências e perspectivas)?

P Qual o seu grau de satisfação com a combinação de competências, *background*, experiências e perspectivas existente no seu *board*, para desafiar os pressupostos estratégicos de gestão e ajudar a empresa a navegar num ambiente global cada vez mais volátil e acelerado?

Resultados globais



Resultados globais



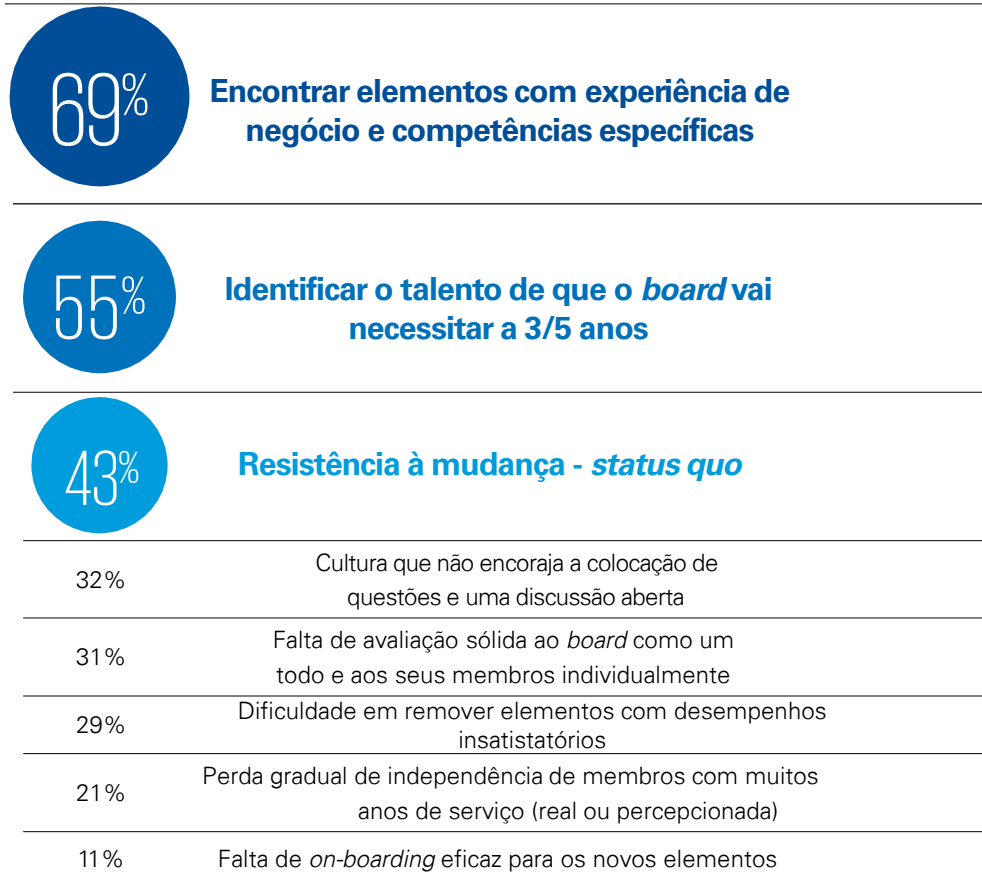
P

Na sua perspectiva, quais os maiores obstáculos para constituir (e manter) um *board* com elevado desempenho?

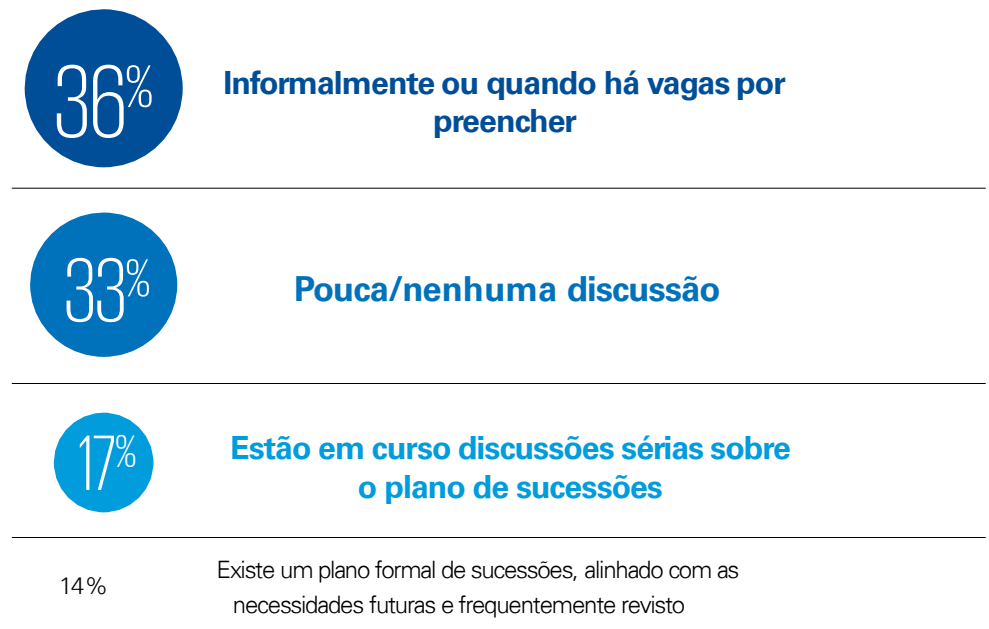
P

Até que ponto é que o seu *board* discute o planeamento das sucessões?

Resultados globais



Resultados globais



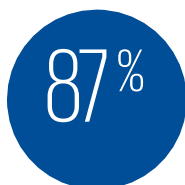
P

Quais os mecanismos mais eficazes para atingir a combinação adequada de competências, experiências e perspectivas?

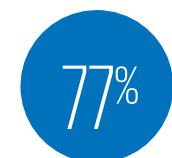
P

Quais os passos que o seu *board* está a dar para se posicionar em relação ao futuro?

Resultados globais



Mecanismos de avaliação do *board* e seus membros



Planos formais de sucessão



Limitação de mandatos (anos ou termos)

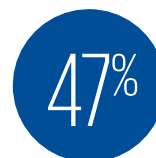
33% Monitorizar a duração média dos mandatos dos elementos

22% Limites de idade

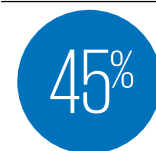
17% Aumentar o número de elementos

15% Outros

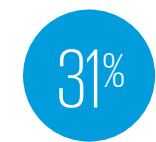
Resultados globais



Avaliar as necessidades futuras do *board*



Recrutar experiência/competências/perspectivas específicas



Melhorar os processos de avaliação ao *board*, de forma a identificar lacunas

31% Melhorar a formação/on-boarding dos membros

29% Alargar a base de recrutamento, de forma a promover a diversidade

16% Remover membros com desempenhos insatisfatórios

15% Nenhuma das opções indicadas

2% Outros

À escala mundial: tendências

Por país

Países mais satisfeitos com o facto do *board* ter a combinação certa de competências, experiências e perspectivas para pôr à prova os pressupostos estratégicos de gestão: **Israel, Chile, Singapura, Austrália,**

Menos satisfeitos com o facto do *board* ter a combinação certa de competências, experiências e perspectivas para pôr à prova os pressupostos estratégicos de gestão: **Coreia, Japão, Nigéria**

Com maior percentagem de pouca/nenhuma discussão acerca das sucessões do *board*: **Polónia, Japão, Brasil, Turquia, Barém, Colômbia, Chile**

Que afirmaram não ter um plano formal de sucessões: **Bélgica, Canadá, Chile**

Com maior percentagem que diz ter um plano formal de sucessões: **Nigéria, Suíça (38%)**

Por indústria

Indústrias que afirmaram o ciber-risco como o principal factor a considerar na composição dos *boards*: **Banca e serviços financeiros (29% vs 17% em geral)**

Com maior percentagem a indicar a necessidade de perspectivas/experiências internacionais: **Indústria/produtos químicos (45% vs 30%)**

Com maior percentagem a indicar o alinhamento dos profissionais do conselho com a estratégia: **Indústria da saúde (85%, vs 75% no geral)**

Menos satisfeitos com a combinação de competências, experiências e perspectivas existente no *board*, para pôr à prova os pressupostos estratégicos de gestão: **Retalho/bens de consume (28% vs 36% no geral)**

Com maior percentagem a indicar discussões informais sobre o planeamento de sucessões: **Tecnologia (44% vs 36% no geral)**



Sobre o Audit Committee Institute

Presente em mais de 35 países, o Audit Committee Institute é uma iniciativa promovida pela KPMG junto dos membros de Conselhos Gerais e de Supervisão, Comissões de Auditoria e Conselhos Fiscais, com o objectivo de proporcionar *insights*, recursos e partilha de experiências entre pares. Os temas abordados focam-se na temática da supervisão da informação financeira e da qualidade da auditoria, bem como na reflexão em torno dos desafios para o futuro dos negócios, decisores e supervisores, passando pelo *risk management*, desenvolvimento tecnológico, estratégia, *compliance*, entre outros.

Obrigado pela atenção
dispensada.

aci.kpmg.pt

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act upon such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2016 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved. NDPPS 546348