
Como fazer a diferença nas empresas:

GOVERNANÇA CORPORATIVA



ÍNDICE

Introdução	3
Como a governança faz diferença nas empresas	7
Linha histórica da governança	9
Governança corporativa no Brasil	11
Ética, gerenciamento de risco, sustentabilidade e compliance	12
Governança nas decisões de compra	14



Gestão de risco no fornecimento

por Priscila L. S. Miguel Professora FGV EAESP e Coordenadora GVcelog (Centro de Excelência em Logística e Supply Chain)

No mundo contemporâneo, as empresas estão cada vez mais vulneráveis a diferentes fontes de risco. Existem riscos internos a organização, riscos inerentes aos relacionamentos com parceiros e existem riscos de mercado ou ambientais. O gestor precisa perceber quais fontes de riscos existem e avaliar sua exposição ao mesmo, considerando a probabilidade de ocorrência e seu impacto para o negócio. A partir destas etapas, é possível desenvolver planos de mitigação e resposta para os diferentes eventos.

Neste contexto, é importante ressaltar que, à medida que nossa operação depende cada vez mais de agentes externos, mais complexa é a gestão do risco.

Por isto, é imprescindível entender de que forma nossos fornecedores e clientes podem afetar a continuidade do nosso resultado. Este quadro pretende explorar os riscos advindos da nossa cadeia de fornecimento e apresentar algumas estratégias para monitorá-los e mitigá-los.

Independente do setor de sua empresa, ela compra produtos ou serviços de terceiros e depende do desempenho do seu provedor. Então, de que forma o fornecedor pode nos afetar? Existem diferentes categorias de problemas a que estamos expostos na página seguinte.



Introdução

OPERACIONAL

Relativo à capacidade de entrega de produtos dentro das nossas especificações. A credibilidade de um fornecedor, então, está associada a competência do mesmo em fornecer na qualidade, tempo, quantidade e disponibilidade de produtos.

Exemplos de possíveis problemas:

Restrição de capacidade, falta de conformidade às especificações, atrasos, divergências de quantidades e documentação, variabilidade no padrão de entrega, falta de flexibilidade.



TECNOLÓGICO

Referente à competência do fornecedor em se adaptar a novas tecnologias e buscar soluções inovadoras

Exemplos de possíveis problemas:

Dificuldade em solucionar problemas, imprevisibilidade de desempenho em novos processos/produtos, uso inadequado de novas tecnologias, atraso no desenvolvimento de novos produtos.

CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS

Correspondente a saúde financeira e continuidade do negócio.

Exemplos de possíveis problemas:

Insolvência do fornecedor, incapacidade de gerir custos, alta dependência de poucos clientes, problemas fiscais e legais.



AMBIENTAL, SOCIAL E ÉTICO

Relacionado a falta de cuidado com o meio ambiente, comunidade e colaboradores e problemas envolvendo valores como diversidade e compliance, por exemplo.

Exemplos de possíveis problemas:

Desmatamento ou poluição do meio ambiente, trabalho análogo a escravo ou infantil, casos de corrupção, sonegação de impostos e pirataria.



Muitas vezes, em função do alto volume de atividades no nosso dia-a-dia, acabamos subestimando várias destas questões e confiando que nosso fornecedor irá usar a mesma régua que temos em nossa organização. Várias grandes corporações foram surpreendidas por problemas de controle de seus fornecedores. A pergunta que fica é: o que podemos fazer para evitar?

A função de compras é muito pressionada para reduzir custos e uma alternativa para isto é a terceirização. Mas é preciso cuidado. Itens caros ou com propriedade industrial e tecnologias restritas devem ser mantidos dentro de casa. Para os demais, antes de transferir funções e atividades para terceiros, é importante avaliar como será feito o controle do fornecedor neste novo modelo e como o mesmo será auditado. Uma outra questão importante é o monitoramento do seu fornecedor. Confira cadastro de Serasa, acompanhe processos passíveis de multas, verifique sua reputação no mercado.

Mantenha também redundância. Evite dependência de um único fornecedor, adotando múltiplos fornecedores e mantenha estoques de segurança para eventuais eventualidades. Quanto mais imprevisível, um fornecedor, maior seu risco. Procure alternativas e flexibilidade para situações de caos.



Para questões de tecnologia e de sustentabilidade, é preciso estar atento ao mercado. Precisamos desenvolver uma nova competência chamada inteligência de negócio. O comprador precisa buscar constantemente tendências de produtos e tecnologias e comparar com os processos do seu fornecedor, mas também estar atentos a novas exigências ambientais e sociais antes que elas se tornem uma obrigação. Aqui, a palavra-chave é visibilidade. Entenda as opções de fornecimento, produtos substitutivos e alternativos e exija de seu fornecedor que ele acompanhe as tendências e novas exigências.

Por fim, mantenha um relacionamento próximo e colaborativo com seus fornecedores. Em situações de crise, pode ser essencial a você ter que achar soluções rápidas que possam depender dele. Se o relacionamento não for bom, será difícil contar com sua ajuda.

Em gestão de risco, não existe uma solução única para todos os casos. Existe alta dependência de contexto e mercados. No entanto, desenvolver uma cultura de risco para toda a organização pode ser a diferença para construir resiliência.



Longe de ser uma tendência, a governança deve fazer parte do DNA de toda organização.

Uma boa governança corporativa não é um fim em si mesmo. É um meio para criar confiança no mercado e integridade nos negócios. Seus princípios não tratam apenas do que acontece dentro das empresas, mas também refletem na inclusão da sociedade. Afinal, milhões de famílias em todo o mundo dependem de postos de trabalho nas organizações, além de terem suas economias aplicadas direta ou indiretamente no mercado de ações.

Nos Estados Unidos, CEOs de gigantes como a Berkshire Hathaway, General Motors, Verizon e BlackRock assinaram, em 2016, um documento que lista maneiras para melhorar a governança corporativa. A ideia por trás da assinatura dos titãs das maiores corporações do mundo foi fazer com que as empresas do país adotem políticas mais transparentes e efetivas, promovendo a credibilidade do público. E sem a governança, não há como estabelecer um cenário positivo dentro – e fora – de uma organização.



Como a governança faz diferença nas empresas

O mesmo aconteceu na Europa, com a criação de códigos de conduta elaborados pela Comissão Europeia e pela OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) para estipular o envio de informações ligadas à governança, a fim de garantir que todas as empresas dos países da União seguissem os mesmos procedimentos.

Se em grande parte do mundo, essa é uma preocupação, no Brasil não poderia ser diferente. Apesar de ter sido eleito, em 2010, como o país em desenvolvimento com a melhor governança corporativa pela Aliança Internacional de Governança Corporativa (ICGN, na sigla em inglês), muita coisa mudou nos anos seguintes.

O resultado que refletia um sentimento de segurança de investidores em relação a outros países emergentes, deu lugar a um clima de instabilidade com a onda de investigações sobre desvios de recursos e pagamento de propinas. Como desdobramento, instalou-se uma crise de integridade, motivada por falhas de governança corporativa o que, por sua vez, afastou o investidor externo e encolheu o PIB.

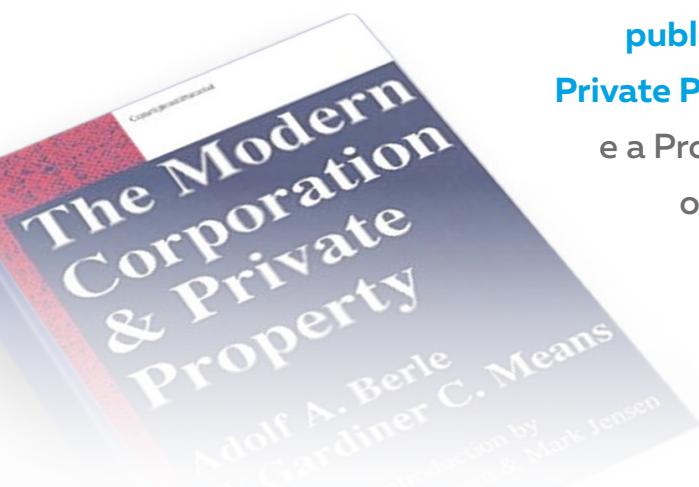
Hoje, as empresas não têm escolha. É preciso alavancar sucessos e falhas do passado a partir de avaliações cuidadosas de riscos futuros, a fim de que a governança passe a fazer parte de seu DNA.



O termo entrou na moda com os acordos de **Bretton Woods, em 1944**, junto com as instituições criadas a partir da conferência, e surgiu para mapear o “conjunto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições que regulam a maneira como uma empresa é dirigida, administrada ou controlada”.



No entanto, suas raízes remontam aos anos 1930, quando a dupla **Adolf Berle e Gardiner Means** publicou o livro **The Modern Corporation and Private Property** [A Moderna Sociedade Anônima e a Propriedade Privada – Ed. Nova Cultural]. A obra trata dos fundamentos da legislação societária dos Estados Unidos sob o argumento moderno de que os proprietários legais das empresas não mais detinham o seu controle.



Como a cultura empresarial dos anos 1920, época de prosperidade econômica nos EUA, ditava que proprietários e seus familiares ocupassem os cargos importantes de gestão, era preciso superar os conflitos entre acionistas e os administradores com poder de decisão sobre a empresa. **Em meio a esse cenário, nasceu o conceito de governança.**





Contudo, após se consolidar como potência mundial, os EUA tiveram seu poder de influência abalado pela Crise de 1929. Mais tarde, com o fim da Segunda Guerra (1945), a estrutura das organizações ganhou ares mais complexos, instigada por uma estrutura de propriedade dispersa, diferentes acionistas no controle e ações negociadas em bolsas de valores – o que ditou tendência para o mundo.

1967

Em 1967, uma segunda edição revisada do livro de Berle e Means serviu como pedra fundamental da governança corporativa, direito societário e economia institucional. A publicação abriu caminho, nos anos 1970, para um campo de estudos sobre o tema, englobando as melhores práticas para a constituição de uma governança corporativa bem-sucedida a partir da concepção de formuladores de políticas públicas e privadas, um pot-pourri de regulamentações e novas métricas para a área.

2002

Porém, apenas em 2002 a governança se tornou uma questão urgente. Após a fraude contábil que faliu companhias de alto desempenho como a Enron, a WorldCom e a Tyco, foi anunciada a Lei Sarbanes-Oxley, criada para restaurar a confiança pública nas empresas e mercados. **Desde então, a governança faz parte da agenda das organizações.**



A partir das privatizações e a da abertura do mercado nacional nos anos 1990 com o governo Collor, surgiu uma nova dinâmica em direção à governança das instituições brasileiras. Nesse hiato, foi criado, em 1995, o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), que a partir de 1999, passou a ser o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), com a ideia de influenciar os protagonistas da sociedade na adoção de práticas transparentes e responsáveis na administração das organizações.

Antes dos anos 1990, as empresas brasileiras operavam com capital centralizado, diferente do que acontecia com as empresas de capital aberto do Hemisfério Norte. Embora o mercado de capitais ainda seja pequeno no Brasil, as transformações provocadas pela tecnologia e novas relações de trabalho, como a nova lei trabalhista, em vigor desde novembro de 2017, estão moldando o jeito de fazer negócios no país.

Portanto, muitas mudanças ainda estão por vir. Novas regras sobre a terceirização irão ampliar a abrangência das responsabilidades. Mas muitas empresas ainda têm dúvidas sobre como operar ou não estão cientes dos impactos que as novas regras vão trazer. Sabe-se, no entanto, que os empresários precisarão de mais planejamento e monitoramento dos terceirizados.

Com isso, a gestão de riscos e de terceiros assumirá novos graus de importância dentro das empresas brasileiras, ajudando a reforçar os pilares da governança corporativa brasileira.



Já vimos que a governança de uma empresa interfere diretamente na confiança em que as pessoas depositam nela, além de afetar a integridade e até mesmo a obrigação com os acionistas.

Se o termo ainda soa estranho, basta notar seu efeito contrário. Evidências que validam essa percepção são encontradas, diariamente, nas primeiras páginas dos jornais. São escândalos corporativos e falhas do sistema de gerenciamento de risco de magnitudes variáveis.



É por isso que ética, gerenciamento de risco, sustentabilidade e compliance, tópicos de uma boa governança, devem fazer parte da agenda de qualquer empresa.

De acordo com o levantamento OCEG GRC (2014), 80% dos entrevistados disseram que suas organizações usavam soluções independentes de governança, risco e conformidade para cada departamento – com pouca ou nenhuma troca de informações entre eles. Isso leva a lacunas na cobertura de risco e a ineficiências globais, uma vez

que o trabalho muitas vezes é duplicado.

Mas, mais interessante é a mudança dos entrevistados mostrada no OCEG GRC de 2016. A pesquisa apontou um maior interesse dos analisados por tecnologias de gerenciamento de riscos operacionais e corporativas e soluções para gerenciamento que vão desde o risco geopolítico, risco de terceiros (fornecedor/fornecedor), risco de segurança de TI/TI, EH & S e negócios de continuidade.



A pesquisa realizada pelo GVCelog identificou o risco-país com maior índice de criticidade de acordo com gestores brasileiros.

FATORES DE RISCO

- #1 **PAÍS**
Instabilidade política, incerteza micro e macroeconômica, legislação e outorgas
- #2 **FORNECEDOR**
Cooperação, confiança, entrega, qualidade
- #3 **DEMANDA**
Previsibilidade da demanda
- #4 **INFRAESTRUTURA**
Avarias na estrutura física, tecnologia da informação
- #5 **LOGÍSTICA**
Disfunção no fluxo de bens, informação e R\$
- #6 **MANUFATURA**
Interrupção no processo produtivo, baixa qualidade
- #7 **EXTERNOS NÃO CONTROLÁVEIS**
Externos a empresa: pirataria, ataque terrorista, epidemias, desastres naturais

O segundo principal fator de risco é a relação com os fornecedores (cooperação, confiança, entrega e qualidade).



Outra pesquisa da Associação Internacional de Investigadores de Fraudes aponta que **40% dos desvios de conduta descobertos pelas empresas são revelados por denúncias de funcionários ou fornecedores.**



Por outro lado, um levantamento feito pela empresa de consultoria norte-americana Future Purchasing Consulting demonstrou que empresas que adotam programas de gerenciamento de fornecedores geram, em média, **um valor adicional de 23%.**

O que nos leva a crer que, a velocidade na mudança do comportamento dos envolvidos vai de encontro à adoção da tecnologia como a melhor solução para unificar e gerenciar processos, mantendo a agilidade, a colaboração, a economia e, em especial, a governança.



Governança corporativa é, sobretudo, sinônimo de tomada de decisão. Em outras palavras, significa pôr a casa em ordem, sem esconder a sujeira embaixo do tapete.

Mas por onde começar a usar uma prática efetiva de gerenciamento nos negócios?

Um bom começo para tomar as rédeas da empresa e domar percalços é exercer o controle total do setor de compras, área estratégica da empresa, já que seu poder de negociação interfere diretamente no preço final dos produtos e, logo, na competitividade.

Afinal,

1 real

economizado em compras



1 real

de lucro da empresa

Motivada pela crise de 2008, a evolução desse setor acabou impulsionada por uma nova política de economia de custos para melhorar a eficiência e o saving. Foi então que surgiu a função de comprador.

A chegada da tecnologia nesse setor fez com que a transformação se acelerasse ainda mais. E, com sistemas para padronização de bancos de dados e automatização do processo de análise de todos os dados de compras, os passos em direção à governança dessa área são dados.



Para o gestor, automatizar esses processos garante a confiabilidade de que tudo o que está sendo feito está em conformidade com os processos. O comprador, por sua vez, ganha autonomia ao se enquadrar dentro das regras sem esforço. E sem correr riscos no futuro.

Entre as práticas que podem ser facilitadas com o uso de mecanismos que, comprovadamente, registram e organizam tudo estão **cotações de preços, gestão de pedidos, leilões reversos e diretos, homologação e avaliação de fornecedores, gestão de catálogos, entre outras.**

Até as terceirizações, hoje, podem ser gerenciadas. Com a automação da gestão de terceiros, os riscos de corresponsabilidade diminuem e o controle das informações de pagamento, recolhimento de encargos, segurança e saúde ocupacional dos colaboradores com mão de obra alocada é total. Existem até serviços opcionais que verificam todas as informações relacionadas aos terceiros, apontando riscos latentes.





O resultado da tecnologia aplicada na área de compras é mais eficiência, produtividade, segurança da informação e economia de custos operacionais. E ainda...

redução de até 80% dos custos operacionais da área e de 15% nos custos do próprio serviço ou produto, como percebido nas companhias que adotaram os serviços do Mercado Eletrônico, empresa líder em soluções eletrônicas B2B.

Ou seja, uma vez que as organizações decidem investir em governança, elas ganham uma ampla variedade de abordagens ao seu dispor e, como complemento, vantagem competitiva, se tornando mais bem vistas no mercado.●



Nossos canais para mais informações:

BRASIL +55 11 2175 3500

PORTUGAL +351 210 029 700

USA +1 855 563 9266

 facebook.com/mercado.eletronico

 blog.me.com.br

 linkedin.com/company/mercado-eletronico

me.com.br