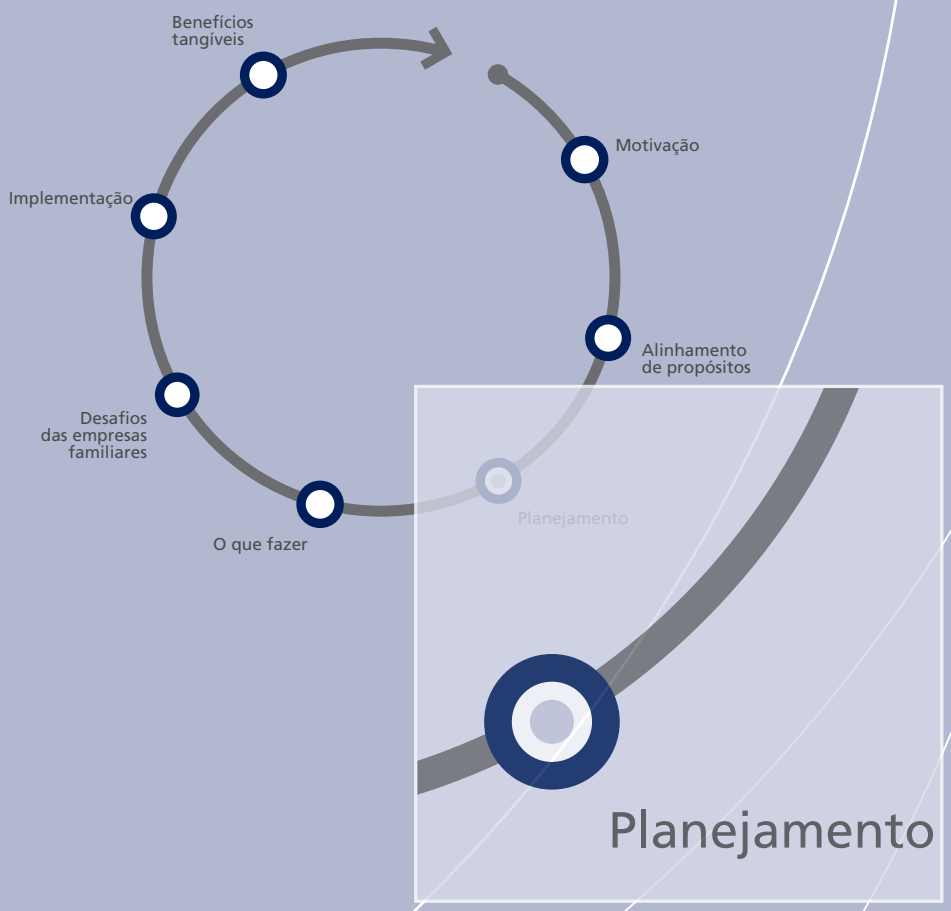
3

PLANEJANDO E DEFININDO PRIORIDADES



Capítulo 3
Planejando e definindo prioridades

PRINCIPAIS MENSAGENS

Priorizar medidas específicas. As empresas motivadas a melhorar a governança corporativa devem procurar priorizar medidas específicas para garantir que seja dada atenção adequada às tarefas mais urgentes.

Observe o que as outras empresas estão fazendo. Examine as práticas de governança corporativa de outras empresas em situações semelhantes e os princípios relevantes, os padrões, diretrizes e a literatura para definir um padrão de referência para a estrutura e as práticas atuais de governança e identificar hiatos e deficiências.

Desenvolver um plano de ação formal. É fundamental inserir as medidas de melhoria de governança corporativa identificadas e priorizadas em um plano de ação formal. Isso garantirá que todos na organização entendam o que precisa ser feito, quando e por quê. Isso identificará os resultados esperados e os benefícios e também apontará os responsáveis pela implementação. Um plano formal também criará a prestação de contas de todos os envolvidos no processo de transformação da governança.

Como ocorre em todas as transformações complexas, a definição de prioridades e o equilíbrio dos resultados desejados com os esforços alocados são fundamentais para o sucesso.

Este capítulo trata dos fatores a serem considerados no esforço de priorizar as medidas de melhoria de governança corporativa. Ele aborda a importância do autoexame e dos padrões de referência para obter uma visão clara das políticas e práticas atuais de governança. O capítulo destaca as fontes de diretrizes e aconselhamentos de governança corporativa e traça as recomendações para o desenvolvimento de um plano de ação formalizado para melhorias de governança. As experiências das empresas do Círculo de Companhias são apresentadas em todo o capítulo.

Quando os líderes de empresas se familiarizarem com as práticas de boa governança corporativa e adquirirem consciência dos benefícios alcançados por aqueles que as adotaram, eles poderão ser confrontados com dois tipos de atitudes absolutamente opostas: tanto o pessimismo quanto o otimismo excessivos podem representar obstáculos ao progresso das iniciativas.

Os pessimistas. De um lado, as melhorias podem parecer inatingíveis já que as políticas e práticas existentes na empresa parecem muito distantes da meta desejada. Os líderes podem não ter uma compreensão clara por onde começar ou de como obter os resultados desejados com os recursos disponíveis. É possível também que não saibam que existem etapas intermediárias para obter práticas aprimoradas, caso não seja possível atingir as práticas recomendadas de governança corporativa de uma vez só.

Essa atitude pode forçar as empresas a questionar se devem empreender, ou não, o processo de transformação da governança corporativa. A lacuna pode parecer intransponível. Os líderes pessimistas precisarão de algum tempo e de um grau de persuasão de que é possível implementar melhores práticas. Eles precisarão entender que enquanto o processo de aprimoramento da governança pode parecer desanimador, o progresso obtido trará benefícios a todos.

Os otimistas. Por outro lado, alguns líderes podem estar excessivamente otimistas. Eles podem não ser realistas na avaliação das dificuldades a serem encontradas no caminho da implementação de práticas aprimoradas de governança corporativa. É possível que acreditem na replicação integral de experiências de empresas mais bem geridas, sem levar em conta se essa conduta é compatível, ou não, com suas metas e recursos. Líderes excessivamente otimistas podem crer que a simples tomada de decisão permitirá que o restante do processo flua. Essa atitude representa riscos significativos, resultando em projetos mal estruturados que prejudicam a implementação e desacreditam toda a iniciativa.

1 Definindo as prioridades

"Definimos o fato de que a implementação das práticas de governança corporativa é um processo permanente. Mas, devemos ter em mente que é praticamente impossível implementar todas as melhores práticas ao mesmo tempo, principalmente quando a empresa está apenas iniciando o processo. Muitas etapas demandam uma análise considerável dos impactos futuros e de possíveis desenvolvimentos. Além disso, a cultura interna e a dinâmica de cada companhia e de seus acionistas controladores devem ser respeitadas. Caso contrário, o processo todo pode ser prejudicado."

—**Leonardo Pereira,** NET, ex-Diretor Financeiro

Toda iniciativa deve começar pela definição das metas mais importantes que a empresa deseja alcançar.

- Qual é o estudo de caso para melhorar a governança corporativa da companhia?
- Quais são as áreas de maior risco que podem ser tratadas pelas melhorias na governança corporativa?
- Quais processos e práticas de decisão produzirão benefícios imediatos?
- Quais desses terão maior impacto por menores custos e esforços?

- Que transformações podem ser obtidas com maior facilidade nos estágios iniciais com um mínimo de resistência?
- O que é realisticamente possível obter com base nos recursos financeiros e humanos existentes na companhia?

Para encontrar as respostas para essas e outras perguntas, as empresas devem definir suas prioridades ou ações desejadas a curto e médio prazos para criar estrutura, flexibilidade, objetivos e responsabilizações necessárias para alcançar os resultados almejados. O alcance desses objetivos iniciais ajudará a convencer os céticos e encorajar os indiferentes.

Muitos fatores influenciam a priorização das medidas de melhoria da governança corporativa. As empresas podem ter algumas políticas e práticas relativamente boas de governança em determinadas áreas, ao passo que em outras suas práticas podem ser frágeis ou inexistentes. Por exemplo, em algumas empresas, as deficiências de governança podem ser mais aparentes na área de práticas do conselho de administração, já em outras, os controles internos e a auditoria podem representar problemas significativos.

Algumas medidas de governança corporativa exigem condições prévias, já outras são autônomas e podem ser implementadas independentemente de outras medidas. Algumas medidas são fáceis de implementar de uma só vez, com pouco potencial de resistência, outras podem ser mais complexas, envolvendo um conjunto mais difícil de compensações e um potencial maior de resistência. Essas medidas podem demandar um longo período para implementação.

Com essa variedade de medidas e complexidades de implementação, como uma empresa deve identificar suas prioridades?

1.1 As motivações orientam a priorização

Conforme abordado no Capítulo 1, a motivação para as melhorias de governança corporativa orientará a agenda e o ritmo das ações.

- Para as empresas que visam atrair investidores minoritários, um bom começo é adotar medidas voltadas para incentivar a confiança dos investidores potenciais de que seus interesses serão respeitados. Assim, as políticas de governança corporativa sobre os direitos de acionistas, a divulgação de informações, os direitos de usufruir das mesmas condições oferecidas aos acionistas controladores para ações preferenciais (sem direito a voto) e a representação do conselho podem ser algumas das medidas a serem tomadas.
- Para as empresas que visam melhorar os processos de tomada de decisão e os resultados operacionais, as normas e procedimentos para a tomada de decisão nas assembleias de acionistas reuniões do conselho e no nível da diretoria executiva podem ser a prioridade.
- Para empresas familiares interessadas em expandir ou otimizar a organização, as medidas de governança corporativa serão ainda mais específicas, como detalhado no Capítulo 5.

Geralmente, as empresas enfrentam mais de uma dessas situações ao mesmo tempo. Nesses casos, a decisão de por onde começar dependerá dos líderes, de acordo com as áreas que requerem as intervenções mais urgentes.

A priorização das melhorias de governança corporativa também será afetada pelo porte da empresa, os recursos financeiros e humanos disponíveis e as demandas específicas do mercado e dos investidores. Outros fatores incluem compromissos internos com as prioridades das diversas partes interessadas.

Inicie por aqui: Lista de verificação para priorização das ações de governança corporativa

- ☑ Analise suas práticas atuais de governança corporativa
- ☑ Defina os recursos a empregar
- ☑ Observe o que outras empresas em situação semelhante estão fazendo ou já fizeram
- ☑ Compare suas práticas com as dos concorrentes para compreender o valor

Consultor externo ajuda a definir as prioridades da CCR

A **CCR** precisava colocar foco e se concentrar nas questões internas, devido à natureza de sua composição societária, composta por um grupo de acionistas minoritários que eram historicamente concorrentes no ramo de construção civil.

Uma vez que a própria CCR foi criada com a ajuda de um consultor internacional, esse processo foi usado para definir também as prioridades de governança corporativa. Os sócios se reuniram e discutiram a importância de uma governança eficaz, adaptada especialmente para a CCR. Juntos, com a ajuda do consultor, eles identificaram uma lista de tarefas a executar.

A autoavaliação de governança corporativa da Ferreyros ajuda a priorizar as mudanças

Na **Ferreyros**, os líderes perceberam que uma mudança contínua é melhorimplementada quando o status atual de uma empresa foi avaliado internamente e seus padrões de referência foram avaliados interna e externamente. Conforme descrito no Capítulo 2, a Ferreyros associou-se a outras empresas interessadas nas práticas de governança corporativa. Foi solicitado a cada companhia do grupo o preenchimento de um questionário de autoavaliação, observando diversas áreas:

- Transparência na propriedade
- Transparência financeira
- Estrutura e procedimentos do conselho de administração
- Relações com os acionistas
- Em geral, a empresa foi bem na avaliação, mas em algumas áreas, não teve um desempenho tão bom. Os líderes usaram os resultados da avaliação como ponto de partida para implementar melhorias com base nas áreas em que o progresso não foi tão satisfatório.

Suzano prioriza a listagem nos segmentos especiais de governança do Brasil

Parte da estratégia no mercado de capitais da **Suzano** Papel e Celulose e da Suzano Petroquímica incluía as metas de listagem da primeira no Nível 1 e da segunda no Nível 2 dos segmentos especiais de listagem de governança corporativa da BM&FBOVESPA. As prioridades de melhoria foram orientadas para atender aos requisitos de inclusão nesses grupos seletos. Foram tomadas as seguintes medidas para atender a essas metas:

- O acréscimo de três membros independentes nos conselhos de administração da Suzano Papel e Celulose e da Suzano Petroquímica, incluindo um eleito pelos acionistas minoritários

- A publicação dos demonstrativos financeiros da Suzano Petroquímica nos Princípios Contábeis Geralmente Aceitos (GAAP) dos EUA, atendendo aos requisitos de governança corporativa de Nível 2 da BM&FBOVESPA, dentro do prazo estabelecido
- A conclusão da implementação do código de conduta do Grupo Suzano em meados de 2006, após extensa discussão
- A definição de uma nova estrutura dos comitês do conselho de administração para a Suzano Papel e Celulose e a Suzano Petroquímica, inclusive a implementação de um comitê de Auditoria e a expansão do escopo do comitê de Estratégias para incorporar a sustentabilidade
- Formalização da nova estrutura de copresidente executivo na Suzano Petroquímica: o presidente do conselho de administração se afastou do cargo de presidente-executivo e um comitê de Gestão, sob o conselho de administração, foi criado em setembro de 2006. A Suzano Papel e Celulose já tinha uma estrutura semelhante em funcionamento.

2 O papel dos padrões de referência (*benchmarks*)

No processo de planejamento das melhorias de governança corporativa e da definição de prioridades, os padrões de referência[21] têm um papel importante na orientação da empresa, conforme exibido abaixo.

	Processo de definição de padrões de referência
Propósito da definição de padrões de referência	› Identificar e verificar a posição da empresa em relação às políticas e práticas de governança corporativa › Definir o que a empresa pode ou deve fazer para melhorar › Definir o caminho e priorizar as ações para mudanças na governança corporativa › Verificar se a empresa está no caminho certo quando as melhorias estiverem a caminho › Avaliar e detectar pontos problemáticos que não estão de acordo com o padrão identificado
Fontes de padrões referência	› Pesquisas, estudos acadêmicos e outras publicações de práticas de governança corporativa – Interação com outras empresas – Parceiros externos – Associações de governança corporativa – Bolsas de valores – Reguladores – Organizações multilaterais – Centros acadêmicos e de pesquisa – Associações profissionais e comerciais – Agências de qualificação de governança corporativa
Tipos de padrões de referência	› Comparados com semelhantes na indústria, país, região ou no mundo › Comparados com reconhecidos princípios e padrões de governança corporativa nacionais e internacionais

[21] Para obter uma lista das fontes de informações latino-americanas e outras fontes internacionais sobre governança corporativa que também podem fornecer orientações de apoio sobre padrões de referência para melhores práticas, ver o Apêndice 2.

Um modo eficiente de definir padrões de referência é buscar o desenvolvimento de governança corporativa em empresas semelhantes da mesma indústria. É importante encontrar empresas com práticas de governança adequadamente implementadas para entender as implicações e justificativas para seguir essas práticas, como também para obter uma consciência de como implementá-las na sua própria companhia.

Que tipos de resultados são esperados de um exercício sobre padrões de referência?

- Estrutura para discussão entre os líderes da empresa, onde podem surgir diferenças
- Consenso sobre a direção a ser seguida[22]
- Lista de deficiências da governança corporativa a ser tratada pelos esforços de melhoria
- Direção clara, viável e ritmo da mudança acordados por todas as partes
- Plano de melhoria da governança corporativa com prioridades determinadas apropriadamente

Enquanto a definição de padrões de referência é uma abordagem recomendada, as empresas do Círculo de Companhias podem atestar que a obtenção de informações completas e relevantes na América Latina continua a ser um desafio.

A Argos busca padrões de referência para governança

Na Colômbia, as normas de governança ainda não estavam bem desenvolvidas quando a **Argos** procurou comparar suas políticas e procedimentos de governança corporativa às de outras empresas semelhantes no país. A Argos desejava certificar-se de que suas práticas eram compatíveis ou melhores do que as de outras organizações.

A Argos também se voltou para o exterior a fim de revisar a estrutura e as práticas de governança corporativa em outros mercados. A companhia analisou as diretrizes da NYSE e do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Os líderes também revisaram as discussões e publicações da Mesa Redonda sobre Governança Corporativa na América Latina, organizada anualmente pela OCDE e pela IFC/Grupo Banco Mundial desde 2000.[23]

A empresa incumbiu consultores externos de auxiliar no desenvolvimento da estrutura dos padrões de referência. Os líderes da Argos afirmam que o próprio processo foi importante, permitindo que a companhia considerasse as opiniões dos clientes, acionistas, agências reguladoras, analistas de mercados de capitais e da imprensa financeira. O resultado: a Argos criou um código excelente, que é empregado atualmente e usado como modelo para as avaliações das práticas da companhia.

As próximas etapas incluem a avaliação das políticas existentes. Com todas as referências em uso, o próximo passo é prosseguir com uma avaliação meticulosa das políticas, processos e práticas de governança corporativa existentes na empresa, comparando-as com os padrões de referência. Isso significa produzir uma avaliação técnica. Implica também a criação de uma discussão significativa e a análise entre os líderes sobre as práticas atuais e o que elas informam sobre a cultura da empresa e o seu modo de fazer negócios.

---

[22] Considerando o impacto de possíveis mudanças na organização, não espere um consenso imediato. Reservas não reveladas no início podem se tornar importantes obstáculos para desenvolvimentos futuros, portanto, é essencial entender as fontes de resistência sempre que elas surgirem e discutir abertamente sobre elas.

[23] Ver www.oecd.org/daf/corporate-affairs/roundtables

Para ajudar na avaliação, esse *Guia* produziu um questionário de referência de 100 pontos para servir como ferramenta de autoavaliação que permitirá que as empresas comparem suas práticas de governança corporativa com aquelas valorizadas pelos agentes de mercado. O questionário de referência é explicado no Capítulo 4 e incluído no Apêndice 3.

Após a análise do padrão de referência e dos atuais êxitos e deficiências em governança corporativa, as empresas talvez considerem útil conhecer melhor as políticas e estruturas de governança relevantes que terão que colocar em prática e como é possível implementar as melhores práticas.

3 Fontes de aconselhamento e orientação

A boa notícia é que não há escassez de recursos para avaliações de governança corporativa, desenvolvimento de planos de ação e implementação de melhorias. Entretanto, muito do que se considera útil dependerá da cultura interna da empresa. Algumas companhias utilizam consultores externos. Outras contatam institutos de governança corporativa ou câmaras de comércio. Outras ainda poderão capacitar-se visitando *websites*, analisando a literatura relevante e criando redes para aprender com as experiências de outras empresas.

Uma dessas fontes para a autoavaliação das políticas e procedimentos de governança corporativa de empresas foi criada pela IFC, que desenvolveu uma série de matrizes de progresso para diferentes tipos de empresas. A matriz para as companhias listadas identifica as principais áreas de cobertura de governança corporativa:

- Comprometimento da liderança da empresa com os princípios de boa governança corporativa
- Funcionamento do conselho de administração e da diretoria executiva
- Ambiente de controle, incluindo controle interno, gestão de riscos e sistemas de conformidade *(compliance)*
- Divulgação das informações e transparência
- Proteção dos direitos de acionistas

Em cada uma dessas áreas são identificadas práticas gerais reconhecidas como aceitáveis, boas, avançadas ou melhores (níveis de desenvolvimento da governança corporativa). Embora o principal objetivo da matriz seja oferecer uma estrutura para a liderança da empresa discutir as linhas gerais das melhorias de governança necessárias, também é muito útil para a definição do objetivo principal da empresa em cada área e os próximos passos lógicos para a escalada da na direção das melhores práticas.

Para obter a matriz das empresas listadas,[24] consulte o Apêndice 1 e para outras fontes de informação, consulte o Apêndice 2.

[24] Outras matrizes de progressão da IFC, bem como recursos úteis adicionais, podem ser encontradas em www.ifc.org/corporategovernance

Estudo de caso: Conformidade a curto prazo leva Atlas à contratação de consultores

As novas regras ditadas pelos reguladores do mercado de ações da Costa Rica incluíram um prazo final acelerado para a conformidade. Diante do cronograma apertado, o conselho de administração da *Atlas* decidiu contratar consultores externos para ajudá-los nos esforços que seriam necessários, especialmente no que se refere aos procedimentos de controles internos. Eles entraram em contato com o escritório local de uma consultoria internacional, que imediatamente enviou uma equipe. Depois de realizar várias reuniões com os diretores executivos da empresa, o projeto foi iniciado.

Dividir e conquistar — separando as tarefas. Com base no aconselhamento dos consultores, os líderes dividiram as responsabilidades entre diversos atores importantes:

- O gerente-geral e presidente executivo foi o patrocinador do projeto
- O diretor financeiro ficou com a liderança na implementação do projeto
- Um consultor externo cuidou da coordenação do projeto

A organização criou também um comitê de coordenação. O plano de trabalho que se desenvolveu a partir da avaliação inicial foi discutido e aprovado pelo comitê de auditoria do conselho de administração. O trabalho foi iniciado com o desenvolvimento de uma lista de procedimentos prioritários, tomando-se por base uma matriz de risco preparada pelo comitê de coordenação.

Avaliação dos resultados. Os líderes da empresa relatam que o progresso foi lento mas regular.

- O desenvolvimento de políticas e procedimentos de controles internos recebeu prioridade porque têm o maior impacto sobre a empresa.
- O *mix* de consultores externos e executivos funcionou bem: embora os executivos da empresa fossem as pessoas mais apropriadas para descrever seus papéis e definir as especificidades do que era necessário, eles não podiam interromper suas responsabilidades do dia-a-dia para se dedicar em tempo integral à implementação das mudanças necessárias na governança.

Eis como o Presidente Executivo da Atlas, Diego Artiñano, descreve a situação:

> *"Quando o CONASSIF publicou a nova regulamentação, deparamo-nos com o fato de que para podermos garantir a aderência a ela, algo para o qual o presidente e eu tivemos que apresentar uma declaração juramentada, era preciso que os sistemas e controles apropriados estivessem implementados. Ao avaliarmos a tarefa que tínhamos diante de nós, o conhecimento exigido para desempenhá-la com eficácia e o esforço necessário, buscamos opções e acabamos decidindo pela empresa de consultoria externa. O desafio não era fazer o esforço para satisfazer*

o órgão normativo e cumprir os regulamentos, era também adicionar algum valor aos processos da empresa. Essa abordagem fez a diferença. Os processos devem ser adequados para apresentar resultados sob novos requerimentos e não implicar o acréscimo de uma "segunda etapa de operações e controles" para torná-los compatíveis. Embora essa abordagem tenha demandado mais tempo, não podemos relatar um aumento relevante nos custos devido aos novos controles e requerimentos de conformidade (compliance). A Atlas é uma empresa líder na Costa Rica em várias áreas. Por sermos a primeira companhia de capital aberto da Costa Rica, notamos que também somos chamados para liderar ações correlatas."

—**Diego Artiñano,** Atlas, Presidente Executivo

As empresas do Círculo de Companhias adotaram abordagens divergentes ao buscar melhorar suas políticas e procedimentos de governança corporativa. Eis alguns exemplos:

Aconselhamento de uma única fonte

A **Atlas** decidiu envolver consultores externos depois que o regulador do mercado de ações da Costa Rica lançou novas normas sobre governança corporativa, com prazos de aderência (compliance) mais curtos do que os anteriores.

Consultoria de fontes múltiplas

A empresa **Ferreyros** aceitou a contribuição de todas as partes interessadas que incluíram:

- Investidores
- Intermediários do mercado
- Institutos de governança corporativa
- Documentos publicados por institutos de governança corporativa
- Diretrizes da OCDE e os princípios peruanos publicados pelo Conasev
- Participação no comitê de governança corporativa da associação *Procapitales*
- Investidores institucionais: especificamente, a empresa implementou as sugestões desses investidores para incluir um número maior de conselheiros independentes.

"No início da década de 1990, muitos investidores estrangeiros adquiriram participação em companhias peruanas investindo diretamente na Bolsa de Valores de Lima, incluindo nossa própria empresa. Começamos a receber telefonemas de responsáveis por bancos de investimentos que desejavam nos visitar com analistas que estavam no Peru. Depois, em 1997, oferecemos o capital social em âmbito internacional e nosso organizador e agente recomendou que incluíssemos elementos como uma política de dividendos, distribuição de comunicados à imprensa e a realização de uma teleconferência. Nessa época, investidores institucionais locais, tais como fundos de pensão, também começaram a investir em nossa empresa e a reunir-se conosco. Sempre recebemos — e continuamos a receber — comentários valiosos nessas reuniões sobre gestão de risco, estruturação de financiamentos e relação com mercados de capitais, entre outros. Tentamos implementar a maioria deles."

—**Mariela García de Fabbri,** Ferreyros, Gerente Geral

4 Menos é mais: desenhe um roteiro de fácil compreensão

Depois que toda a análise estiver concluída e as prioridades definidas, é hora de a empresa elaborar um plano de ação para implementar melhorias na governança corporativa.

Algumas vezes, os dirigentes da empresa guardarão o plano com eles próprios. Mesmo assim, um plano de ação formal servirá para institucionalizar as mudanças e introduzir prestação de contas para as pessoas encarregadas da implementação e supervisão. O plano de ação formal define claramente as expectativas com relação a quando as medidas de governança serão implementadas e quando os resultados esperados das melhorias serão concretizados.

Com um plano de ação formal preparado, é possível criar um roteiro simples para identificar as ações. Os itens do plano podem incluir:

- Indicação de ações de governança específicas
- Instauração de mecanismos de comunicação de informações: intranet, *e-mail*
- Especificação de cada resultado esperado do processo de melhoria da governança corporativa
- Definição do tempo alocado para a implementação de cada elemento do plano

- Identificação de marcos que indicarão o progresso alcançado e indicadores claros e mensuráveis para cada um dos resultados desejados
- Designação da pessoa responsável por ação

> ✓ Manter a simplicidade! Quanto mais simples for seu plano de ação, mais fácil será para todos entenderem suas funções e para os líderes da empresa monitorarem a implementação.

A Figura 3.1 apresenta como deve ser um plano de ação. Este quadro reúne as possíveis medidas de melhoria em governança corporativa na coluna Ação de GC. Essas medidas são consistentes com as recomendações dos Princípios de Governança Corporativa da OCDE, especificados na coluna Área de GC.

Um plano real incluiria também cronogramas para a execução, designação das partes responsáveis e comentários para destacar quaisquer desafios ou considerações especiais relacionadas com a ação específica.

Figura 3.1 Exemplo de plano de ação

	Área de GC	Ação de GC	Cronograma	Parte responsável	Comentários
1	Compromisso com a GC	› Contratar um consultor em GC para auxiliar na análise e implementação da reforma da GC			
2		› Desenvolver um código de GC para a empresa			
3		› Criar um comitê de governança corporativa e desenvolver Termos de Referência para o novo comitê			
4		› Desenvolver um código de ética: implementar procedimentos de denúncia anônima			
5					
6	Práticas do conselho de administração				
7	Ambiente de controle				
8	Divulgação e transparência das informações				
9	Direitos de acionistas				

É preciso observar que o exemplo é ilustrativo, não prescritivo. Existe uma ampla gama de possíveis ações a considerar e adaptar, de acordo com as circunstâncias e prioridades exclusivas da sua empresa. Será possível encontrar orientação adicional sobre as ações de governança corporativa recomendadas nos dois próximos capítulo deste *Guia*.

Quando o seu plano estiver formalizado, deve ser comunicado a todas as partes interessadas.

Para consideração

A definição de incentivos ou de recompensas para cada nível da equipe envolvida no processo pode ajudar a motivar seus esforços no processo de implementação.

Este capítulo abordou a necessidade de boa preparação antes de iniciar a jornada para a implementação de melhorias na governança corporativa. Explorou a importância de compreender o atual estágio de desenvolvimento da empresa e destacou o valor de definir prioridades e saber em que direção a empresa está indo. O próximo capítulo examina as medidas de melhoria específicas que as companhias podem adotar.

Para reflexão e discussão

- Como você organizaria, por ordem de prioridade, os esforços para melhorar as políticas e práticas de governança em sua empresa?
- Quais medidas de melhoria da governança corporativa tentaria implementar imediatamente?
- Quais são os recursos relevantes disponíveis ou que poderiam ser mobilizados para desenvolver um plano de ação específico para a sua situação?
- Você identificou padrões de referência de governança corporativa para avaliar onde sua empresa está em comparação com outras e quais ações exigem resposta imediata?
- Utilizando uma estrutura semelhante à figura acima, comece a pensar em ações específicas que orientarão essas melhorias.