

A IMPORTÂNCIA DA CULTURA DA INTEGRIDADE & TRANSPARÊNCIA PARA A ORQUESTRA NÃO DESAFINAR

Nada é por acaso! Era final de novembro de 2022 quando estive com **Cida Hess**, executiva de finanças, doutoranda em sustentabilidade e colunista da seção “*Orquestra Societária*”, da Revista RI. Durante o almoço no Corporate Venture Summit, conversamos sobre alguns aspectos da governança corporativa, sobre a diversidade nos conselhos e evoluímos para pontos específicos do módulo Finanças para Conselhos no Programa de Formação de Conselheiros da Board Academy BR, onde é também mentora. Saí instigada a refletir sobre a importância das finanças corporativas, da estratégia empresarial e da geração de valor sustentável para os *stakeholders*. Enfim, uma reflexão sobre a robustez do modelo de gestão para materialização da estratégia da empresa em resultados sustentáveis.

por **LUCIANA TANNURE**

Esse modelo de gestão robusto integra importantes pilares: pessoas, estratégia, processos operacionais e financeiros, além da boa governança. Abstraindo, comparei conceitos do funcionamento das orquestras aos princípios de governança corporativa.

Uma orquestra é composta por músicos distribuídos por famílias de instrumentos, além do maestro, responsável por conduzir o grupo durante o concerto e gerir a ampli-

tude, tom e a cadência tornando a sinfonia harmônica. Cada família de instrumentos adota elementos técnicos em maior ou menor grau, habilidades individuais dos músicos, ou toques capazes de ecoar a melodia.

Comparando a orquestra com o funcionamento das estruturas de conselho, administrativos ou consultivos, analisei a essencialidade dos instrumentos capazes de refletir harmoniosamente os princípios básicos de governança

corporativa nas empresas – transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Todos são essenciais dentro da “orquestra” da governança corporativa e se bem administrados pelos “maestros”, exigirão a presença da integridade e da ética. Os conselheiros devem disseminar as boas práticas de governança corporativa, mas sem a ética, essas podem não ser suficientes para coibir desvios e impedir consequências prejudiciais à empresa, sócios e sociedade. Certamente, os conselheiros devem converter os princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

Um dos desafios prementes na gestão das empresas no mundo com transformações extremas será garantir a harmonia imperativa, pela geração de valor para os *stakeholders*, através da materialização de resultados de negócios sustentáveis. Todo esse cenário complexo dos negócios com pressões externas e internas inerentes impactará as empresas que não possuem um modelo de gestão minimamente adequado.

Como primeiro passo, é importante identificar o nível de maturidade da empresa, partindo da ratificação do propósito, da cultura, visão, missão e valores estabelecidos. A KPMG Business Magazine edição 40, apresenta uma ferramenta de diagnóstico interessante, a matriz de maturidade do modelo de gestão considerando os estágios da organização.



Fonte: KPMG Business Magazine - Edição 40, 2017 - P.39

“

Um dos desafios prementes na gestão das empresas no mundo com transformações extremas será garantir a harmonia imperativa, pela geração de valor para os *stakeholders*, através da materialização de resultados de negócios sustentáveis. Todo esse cenário complexo dos negócios com pressões externas e internas inerentes impactará as empresas que não possuem um modelo de gestão minimamente adequado.”

”

Observe que, para cada estágio de maturidade, é apresentado de forma clara a abordagem dos eixos integrados da estratégia, do plano de negócios, planejamento, pessoas, processos, tecnologia, governança, e partindo desse mapa, é apontado o estágio do modelo de gestão resultante (incipiente, em evolução ou robusto) e especialmente, a probabilidade da materialização da estratégia em resultados sustentáveis. A matriz reforça a importância da empresa planejar a sua evolução, elaborando a estratégia de forma clara, e agregar a visão de pilares de negócios integrados, bem definidos e comunicados amplamente aos *stakeholders* da organização. Empresas de alto desempenho que buscam a perpetuidade possuem modelos robustos de gestão e se apoiam em práticas de governança corporativa. De forma transversal, mas não menos importante, o desenvolvimento de um sistema de gestão financeira, que sedimente o caminho em todos os níveis da empresa, visando uma abordagem direcionada dos aportes de recursos alinhados aos drivers estratégicos, possíveis parcerias e direcionamento de tomada de decisão, exigirão, de fato, que o papel dos conselhos seja aquele relacionado a uma visão consistente dos resultados da empresa advindos da estratégia recomendada.

GOVERNANÇA

Matriz de maturidade do modelo de Gestão x Estágio da Organização

Cenário	Estágio	Ano	Plano de Negócio	Estratégia +	Planejamento +	Pessoas +	Processos +	Tecnologia +	Governança	= Modelo de Gestão	= Probabilidade de materialização da estratégia em resultados sustentáveis
PRÉ-OPERACIONAL											
1	Concepção	0	Inexistente	Implícita	Inexistente	Sócios e terceiros	Inexistentes	Incipiente	Inexistente (dono)	Incipiente	Baixa
2	Concepção	0	Completo	Explícita	Curto, médio e longo prazos	Sócios, terceiros e time reduzido experiente	Estruturados	Evoluída	Robusta	Robusto	Alta
3	Criação Societária	1	Específico para projetos	Implícita	Inexistente	Sócios e terceiros	Inexistentes	Incipiente	Limitada	Incipiente	Baixa
3	Criação Societária	1	Completo	Explícita	Curto, médio e longo prazos	Sócios, terceiros e time reduzido experiente	Estruturados	Evoluída	Robusta	Robusto	Alta
4	Construção	2	Específico para projetos	Simplificada	Curto e médio prazos	Sócios, terceiros e time maior (obra)	Simplificados	Em evolução	Robusta	Em evolução	Média
5	Construção	2	Completo	Explícita	Curto, médio e longo prazos	Sócios, terceiros e time maior experiente (obra)	Estruturados	Evoluída	Robusta	Robusto	Alta
OPERACIONAL											
1	Operação	3	Específico para projetos	Explícita	Curto prazo	Time em formação, foco no core business	Estruturados	Em evolução	Robusta	Em evolução	Média
2	Operação	3	Completo	Explícita	Curto, médio e longo prazos	Time experiente, foco no core business	Estruturados	Evoluída	Robusta	Robusto	Alta
3	Continuidade	n	Inexistente	Simplificada	Curto prazo	Time em formação, foco no core business	Simplificados	Incipiente	Limitada	Incipiente	Baixa
4	Continuidade	n	Específico para projetos	Explícita	Curto, médio e longo prazos	Time experiente, foco no core business	Simplificados	Em evolução	Limitada	Em evolução	Média
5	Continuidade	n	Completo	Explícita	Curto, médio e longo prazos	Time experiente integrado com todas as áreas	Estruturados	Evoluída	Robusta	Robusto	Alta

Fonte: KPMG Business Magazine - Edição 40, 2017 - P.42

De acordo com o estudo “*Planning, Budgeting and Forecasting*”, o planejamento financeiro e orçamentário servirá para apoiar na visão de como as atividades inerentes ao negócio contribuem para a entrega dos resultados estratégicos de longo prazo, materializando resultados sustentáveis alinhados amplamente à estratégia. E complementa com algumas ações chave na criação da cultura organizacional: foco na abordagem *top-down* e *bottom-up*, foco no negócio responsável, clareza na tomada de decisão e adequação dos incentivos. Essencial que os conselheiros estejam preparados e entendam finanças à luz dos movimentos estratégicos da empresa no contexto de negócios por alguns de seus instrumentos – contabilidade gerencial, cultura orçamentária, FP&A. Esses instrumentos, se embasados em metodologia, dados confiáveis e auditáveis, são considerados garantias mínimas dos princípios de governança.



Essencial que os conselheiros estejam preparados e entendam finanças à luz dos movimentos estratégicos da empresa no contexto de negócios por alguns de seus instrumentos – contabilidade gerencial, cultura orçamentária, FP&A.



“

Bons instrumentos de gestão aprimoram modelos mentais de tomada de decisão. Aliados aos números, transformados em informações estruturadas e aderentes ao tripé estratégia, gestão e geração de valor para o *stakeholder*, permitirão à alta direção das empresas e aos conselheiros uma tomada de decisão com mais dados e menos *feeling*.”

Com tantas opções no mercado, identificar instrumentos compatíveis ao desenvolvimento sustentável de negócios e de gestão de riscos mitigará o uso de referências e conceitos inadequados, que poderão levar a uma decisão equivocada de negócios ou de estratégia, fragilizando resultados e causando impactos no valor das empresas. Fato que, não dispondo de bons instrumentos congruentes com o propósito e a estratégia nas empresas, haverá o risco de investidores aportarem recursos em uma direção aparentemente sustentável, mas distante da realidade em que a empresa se encontra. Dessa forma, faz sentido entender o retrovisor, e manter o olhar no futuro, transformando a estratégia e desdobrando as melhores decisões de negócios. Esse modelo permitirá a alocação dos recursos da melhor maneira, aportar capital com melhor retorno, e gerar crescimento com maior valor para o acionista.

Bons instrumentos de gestão aprimoram modelos mentais de tomada de decisão. Aliados aos números, transformados em informações estruturadas e aderentes ao tripé estratégia, gestão e geração de valor para o *stakeholder*, permitirão à alta direção das empresas e aos conselheiros uma tomada de decisão com mais dados e menos *feeling*. Por certo, a diversidade, trazendo pluralidade de conhecimento dos gestores, *C-Level* e Conselheiros, contribuirá de maneira imprescindível. No mercado, ouve-se muito sobre os movimentos do capitalismo de *shareholders* para o capitalismo de *stakeholders*. Dessa forma, ter visão abrangente, amplificada e com conhecimento necessário de finanças corporativas para tomada de decisões de negócios em favor do melhor interesse dos *stakeholders* é condição 'sine qua non' para garantir que não exista nota desafinando a melodia.

Considerando o capitalismo de *stakeholders*, é importantís-

simo criar valor sustentável para todas as partes interessadas. Em resumo, a cultura de integridade e a ética ditarão a evolução orquestrada pelos instrumentos da governança corporativa, princípios essenciais, que trarão a transparência e impedirão que a cultura tóxica e decisões equivocadas desafinem a sinfonia e produzam descompasso da orquestra como um todo. **RI**

Referências:

- Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa - 5ª edição – IBGC.
- Relatório *Planning, Budgeting and Forecasting, An eye on the future* - KPMG and ACCA *Thought Leadership Report*.
- Notas de aula do módulo Finanças para Conselho ministrada por Cida Hess no Programa de Formação e Certificação de Conselheiros da Board Academy BR.
- Artigo “Decisão é Coisa Séria” de autoria do Conselheiro Paulo Conte Vasconcellos - Conselheiro Certificado do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa).
- KPMG Business Magazine - www.kpmg.com.br - Edição 40 - 2017

Nota: Esse artigo faz parte da entrega do módulo Finanças para Conselhos ministrada por Cida Hess no Programa de Formação e Certificação de Conselheiros pela Board Academy BR.



LUCIANA TANNURE

é engenheira formada pela PUC-RJ com MBA em Gestão Empresarial pela FGV e pós-graduação em Finanças Corporativas e Projetos e Gerência de Sistemas. Conselheira Consultiva certificada pela Board Academy BR, é advisor em startup. Executiva de Projetos Estratégicos na Vivo.
luciana.tannure@gmail.com