

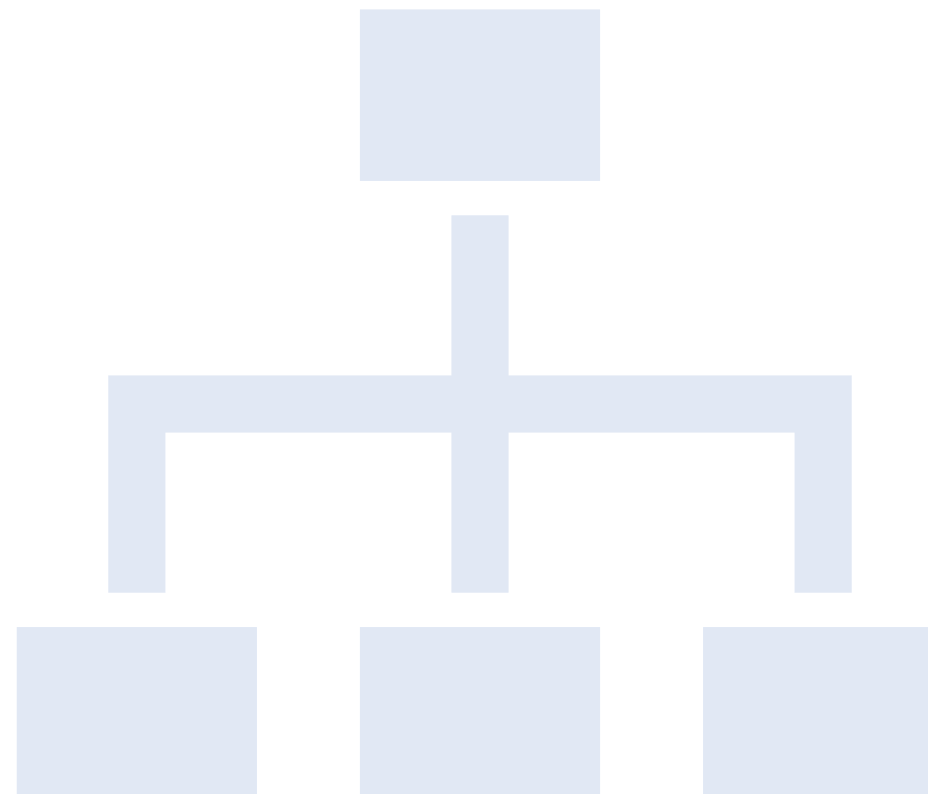
GOVERNANÇA CORPORATIVA NA PRÁTICA



CRC-SC – CAPACITAÇÃO:

**‘PROTAGONISMO DO PROFISSIONAL DE CONTABILIDADE
NA GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS ORGANIZAÇÕES
PRIVADAS’**

03.10.2023



CARLOS ROCHA VELLOSO

**Conselheiro de Administração e
Conselheiro Fiscal Certificado pelo IBGC-
Instituto Brasileiro Governança Corporativa**

AGENDA

- **CONCEITOS DE ÉTICA** (3-5)
- **PROPRIEDADE E GESTÃO => TEORIA DE AGÊNCIA + CONFLITO DE AGÊNCIA** (6-8)
- **PRINCIPAIS AGENTES E INFLUENCIADORES NO SISTEMA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA +
RELAÇÕES DE GOVERNANÇA + TENSÕES CORRENTES PERMANENTES** (9-11)
- **O QUE É GOVERNANÇA CORPORATIVA ?** (12-14)
- **CÓDIGO de MELHORES PRÁTICAS de GOVERNANÇA CORPORATIVA** (15)
- **PRINCÍPIOS BÁSICOS de GOVERNANÇA CORPORATIVA** (16-21)
- **O QUE É UM SISTEMA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA** (22-25)
- **AGENTES E ESTRUTURA + ÓRGÃOS DE FISCALIZAÇÃO E CONTROLE** (26-29)
- **CULTURA de uma ORGANIZAÇÃO + TONE AT THE TOP** (30-33)
- **MISSÃO E RESPONSABILIDADES DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO** (34-36)
- **GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES** (37-43)
- **PRINCIPAIS INSTRUMENTOS PARA ADOÇÃO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA** (44-59)
- **ESTUDOS DE CASOS** (60)

ÉTICA: CONCEITOS ¹

- ✓ A **Ética** é o conjunto de *Valores* e *Princípios* que *orienta a conduta* e *viabiliza o convívio* e a *evolução* do *ser humano* em *sociedades* cada vez mais complexas.
- ✓ A **Ética** deriva do *senso de coletividade e interdependência* que *impulsiona* os *indivíduos* a *colaborarem* com o *desenvolvimento da sociedade*, *direcionando* suas *ações* em busca do *bem comum*.

IBGC - Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa – 6ª edição

ÉTICA: CONCEITOS 2

“TUDO ME É LÍCITO, MAS NEM TUDO ME CONVÉM”

(Carta aos Coríntios, Capítulo 6, Vers.12, Apóstolo Paulo aos Cristãos)

= “POSSO FAZER O QUE QUISER PORQUE SOU LIVRE. MAS EU NÃO DEVO FAZER QUALQUER COISA, O QUE TORNA IMUNDA A MINHA HISTÓRIA, O QUE MANCHA A MINHA TRAJETÓRIA, O QUE AGRIDE A MINHA COMUNIDADE, O QUE ENVERGONHA A MIM MESMO, O QUE ENTRISTECE A MINHA MÃE.”

(Filósofo, Professor, Escritor *Mario Sergio Cortella*)

**TUDO QUE NÃO PUDER CONTAR COMO FEZ, NÃO O FAÇA –
Immanuel Kant, Séc. 18 (1724-1804)**

Três Gerações da Ética Empresarial



	1970 - 1990	2000 - 2010	2020
Tema	Responsabilidade Social	Compliance	Governança Corporativa
Foco do Mindset	IMAGEM Evitar e gerenciar crises de reputação	PROCESSOS <ul style="list-style-type: none">Evitar condutas antiéticas e atos ilícitos	RELAÇÕES e COMPORTAMENTO <ul style="list-style-type: none">Fazer a coisa certaZerar a distância entre o discurso e a prática
Áreas envolvidas	Marketing e Relações Institucionais	Jurídico, Controles Internos, Auditoria, Gestão de Riscos e RH	Conselho e Diretoria Executiva
Preocupação	PUBLICIDADE	NORMAS	CONVIVÊNCIA

Fonte: Intergrow

Propriedade X Gestão

"Dos direitos de tais companhias (de capital conjunto), porém, sendo os administradores de dinheiro alheio, mais do que do próprio, não se pode esperar que o vigiem tão ansiosamente quanto os próprios particulares frequentemente fazem com o dinheiro deles. Como os servos de um homem rico... estão aptos a considerar coisas pequenas não tanto para honrarem seus senhores, e muito facilmente concedem a si mesmos uma recompensa por isto. A negligência e a profusão, portanto, sempre devem prevalecer, mais, ou menos, na administração dos negócios de uma tal companhia"

O Primeiro Risco que os Acionistas assumem é que os Dirigentes vão dirigir o seu Negócio

ADAM SMITH – A RIQUEZA DAS NAÇÕES, 1776

Teoria de Agência

- ou **Teoria do Agente Principal** => **Governança Corporativa**
- O relacionamento de agência é "um contrato no qual uma ou mais pessoas (o **Principal**) engajam outra pessoa (o **Agente**) para desempenhar alguma tarefa em seu favor, envolvendo a **delegação de autoridade** para a tomada de decisão pelo agente". (Jensen e Meckling – 1976)
- O **Conflito de Agência** ocorre quando o **Agente** toma decisões com o intuito de maximizar sua utilidade pessoal e não a riqueza do **Principal**, motivo pelo qual foi contratado. Ou seja, o **Agente** não age alinhado ao interesse do **Principal** e podem ocorrer expropriações

Conflito de Agência

Exemplos de Expropriação

- Designação inadequada de membros da família para posições estratégicas (nepotismo)
- Resistência à reestruturação societária desvantajosa para os gestores
- Transferência de recursos através da venda de ativos e *tunneling*
- Remuneração e outros benefícios pessoais excessivos
- Investimento em projetos com objetivos pessoais
- Desvio dos lucros

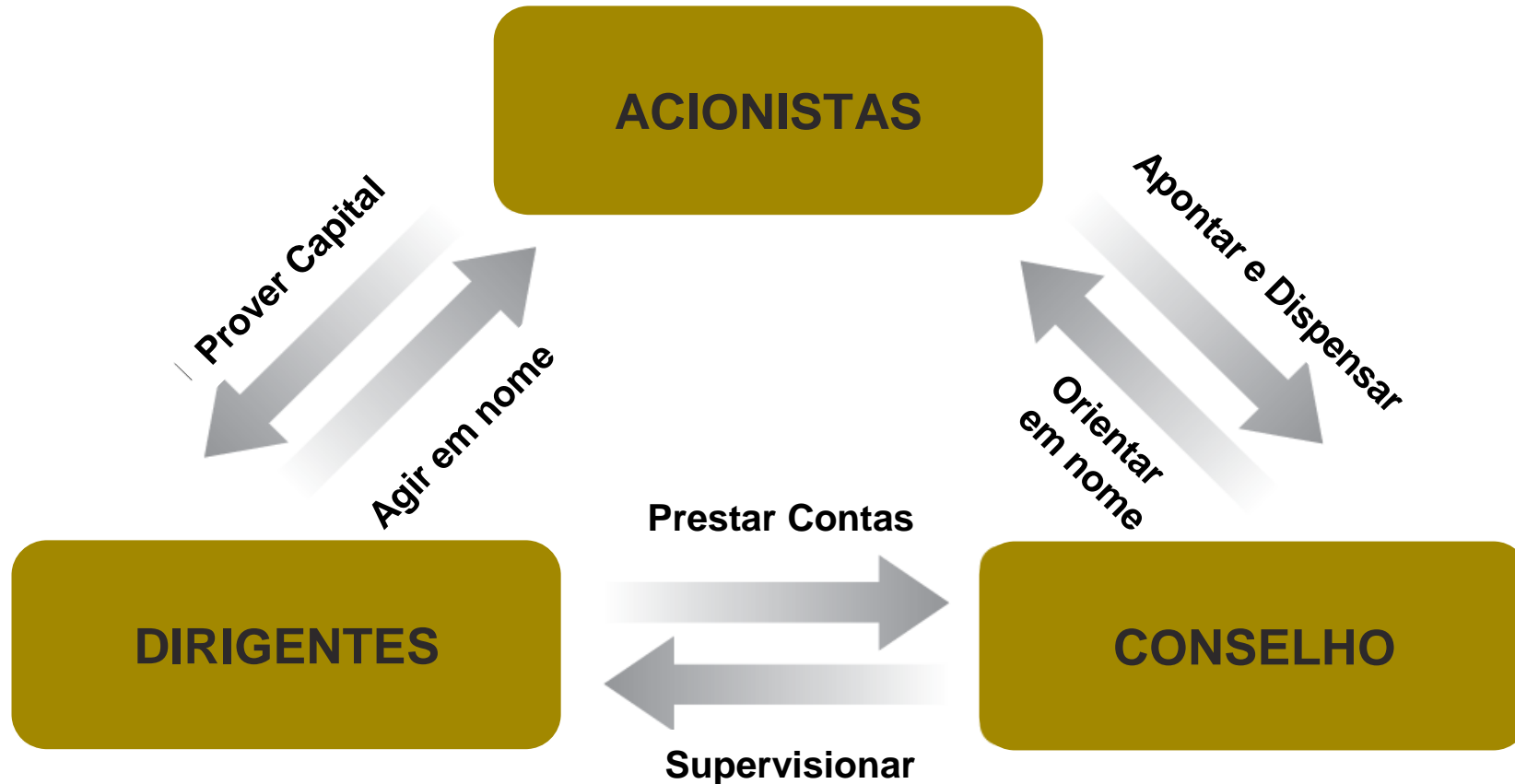


**QUAIS são os PRINCIPAIS
AGENTES e
INFLUENCIADORES /
REGULADORES
no SISTEMA de
GOVERNANÇA CORPORATIVA ?**

Sistema de Governança Corporativa (lato-sensu)



Relações de Governança – Tensões Permanentes



*“Se **Gestão** está relacionada à condução dos negócios, **Governança** é sobre verificar se está sendo conduzido de modo apropriado. Todas as Companhias precisam de **Governança** como também de **Gestão**”*





**O QUE É
GOVERNANÇA
CORPORATIVA?**

O que é Governança Corporativa?



Sir Adrian Cadbury,
Cadbury Schweppes
(1929-2015)

“Governança Corporativa é o sistema e a estrutura de poder que regem os mecanismos através dos quais as Companhias são dirigidas e controladas” (Financial Aspects of Corporate Governance, 1992)

Governança Corporativa

É um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral.

Esse sistema baliza a atuação dos agentes de governança e demais indivíduos de uma organização na busca pelo equilíbrio entre os interesses de todas as partes, contribuindo positivamente para a sociedade e para o meio ambiente.



ibgc instituto
brasileiro de
governança
corporativa

Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa

6ª edição

 código

<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24640>

PRINCÍPIOS BÁSICOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

*A Governança Corporativa é uma Jornada que contribui para alavancar **Valor** para a organização, ajudando-a a caminhar mais longe, mais rápido e com menos riscos*



Princípios de Governança

Integridade

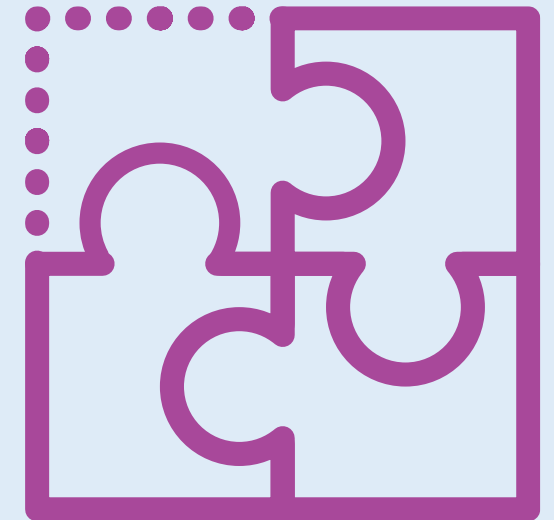
Transparência

Equidade

Responsabilização
(Accountability)

Sustentabilidade

Praticar e promover o contínuo aprimoramento da cultura ética na organização, evitando decisões sob a influência de conflitos de interesse, mantendo a coerência entre discurso e ação e preservando a lealdade à organização e o cuidado com suas partes interessadas, com a sociedade em geral e com o meio ambiente.



Princípios de Governança

Integridade

Transparência

Equidade

Responsabilização
(Accountability)

Sustentabilidade

Disponibilizar, para as partes interessadas, informações verdadeiras, tempestivas, coerentes, claras e relevantes, sejam elas positivas ou negativas, e não apenas aquelas exigidas por leis ou regulamentos.

Essas informações não devem restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os fatores ambiental, social e de governança.

A promoção da transparência favorece o desenvolvimento dos negócios e estimula um ambiente de confiança para o relacionamento de todas as partes interessadas.



Princípios de Governança

Integridade

Transparência

Equidade

Responsabilização
(Accountability)

Sustentabilidade

Tratar todos os sócios e demais partes interessadas de maneira justa, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas, como indivíduos ou coletivamente.

A equidade pressupõe uma abordagem diferenciada conforme as relações e demandas de cada parte interessada com a organização, motivada pelo senso de justiça, respeito, diversidade, inclusão, pluralismo e igualdade de direitos e oportunidades.



Princípios de Governança

Integridade

Transparência

Equidade

**Responsabilização
(Accountability)**

Sustentabilidade

Desempenhar suas funções com diligência, independência e com vistas à geração de valor sustentável no longo prazo, assumindo a responsabilidade pelas consequências de seus atos e omissões.

Além disso, prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, cientes de que suas decisões podem não apenas responsabilizá-los individualmente, como impactar a organização, suas partes interessadas e o meio ambiente.



Princípios de Governança

Integridade

Transparência

Equidade

Responsabilização
(Accountability)

Sustentabilidade

Zelar pela viabilidade econômico-financeira da organização, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e operações, e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, natural, reputacional) no curto, médio e longo prazos.

Nessa perspectiva, compreender que as organizações atuam em uma relação de interdependência com os ecossistemas social, econômico e ambiental, fortalecendo seu protagonismo e suas responsabilidades perante a sociedade.





O QUE É UM

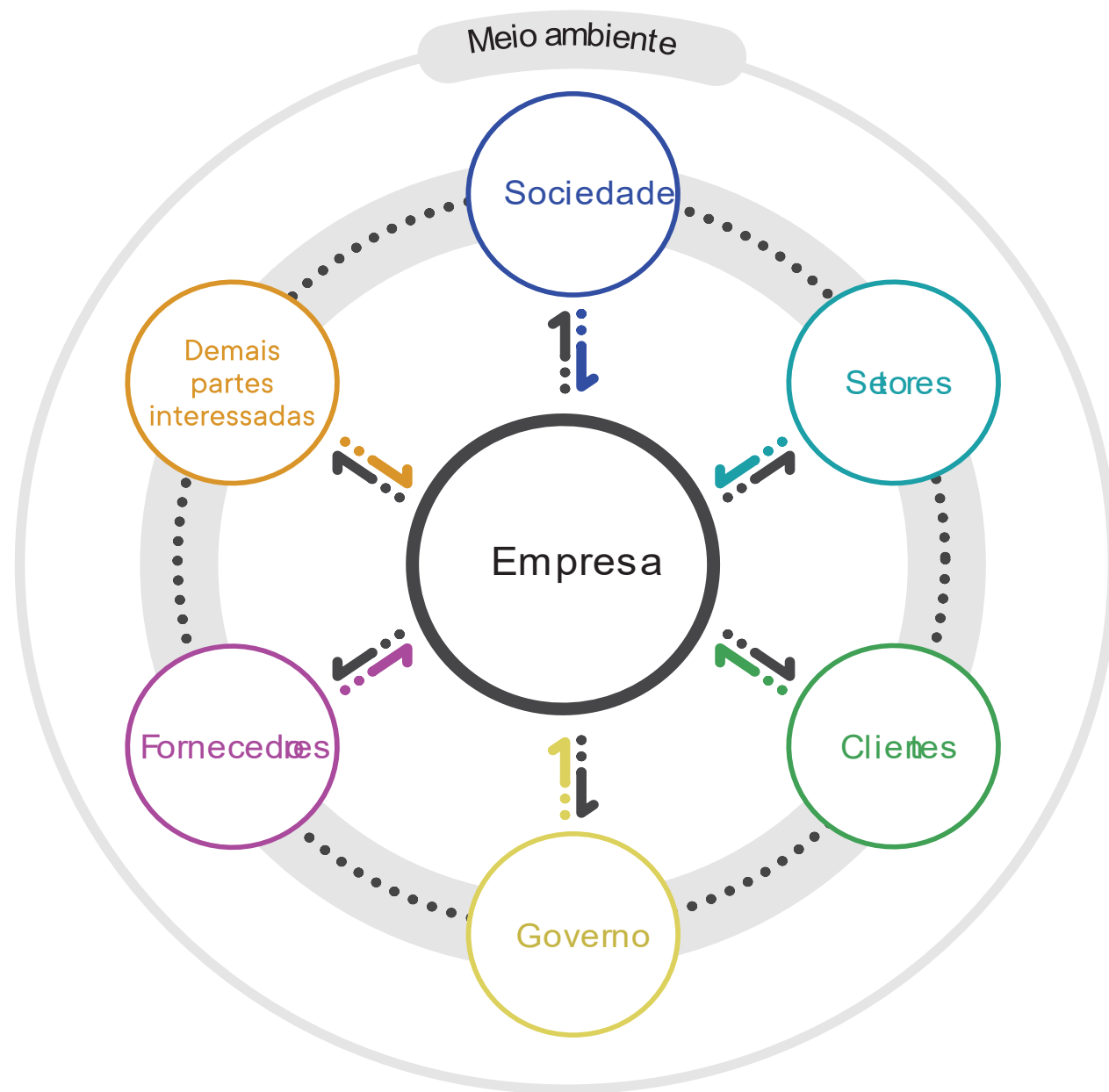
SISTEMA DE

GOVERNANÇA CORPORATIVA

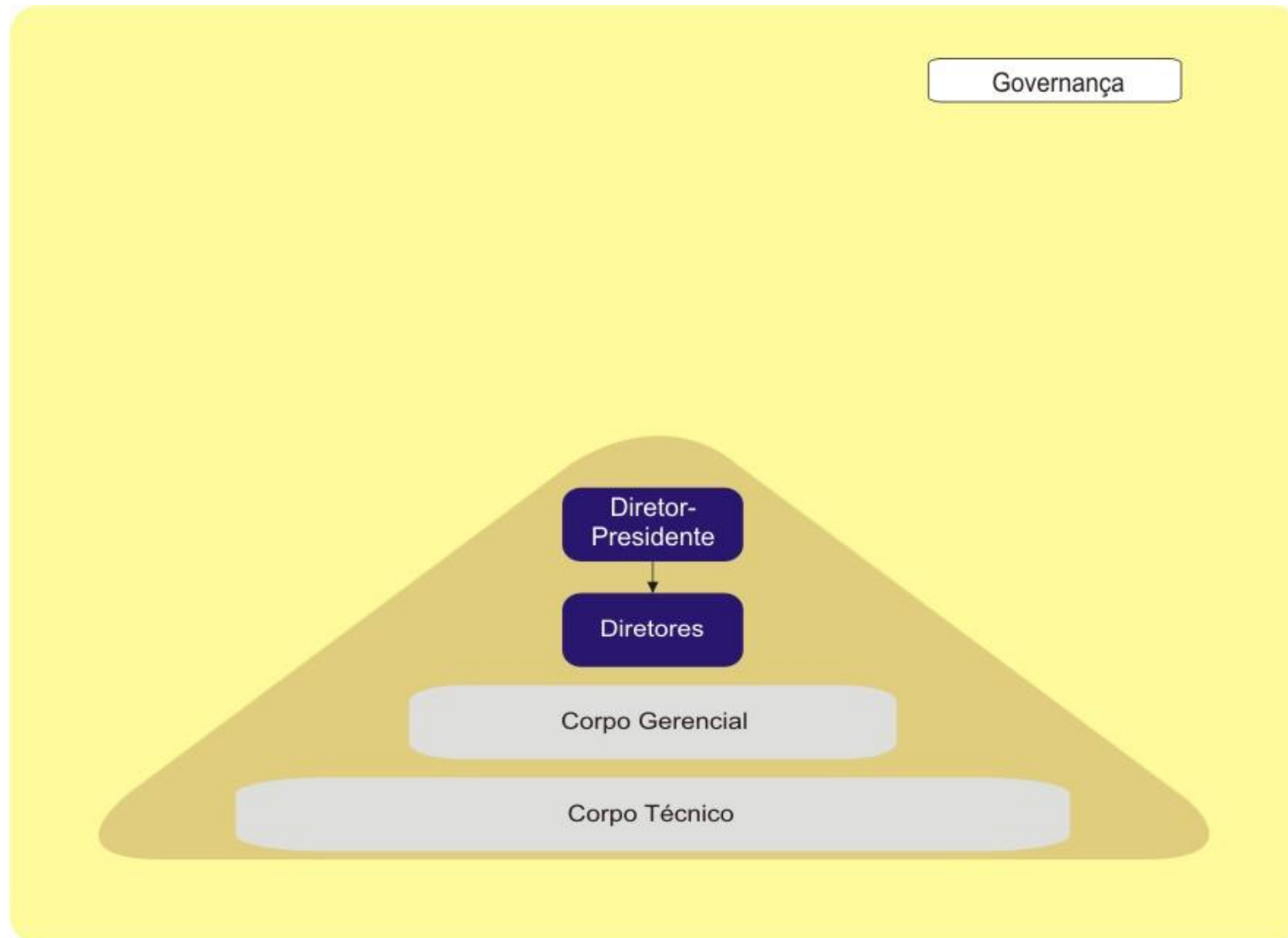
Interdependências

“Geração de valor compartilhado para sócios e partes interessadas”

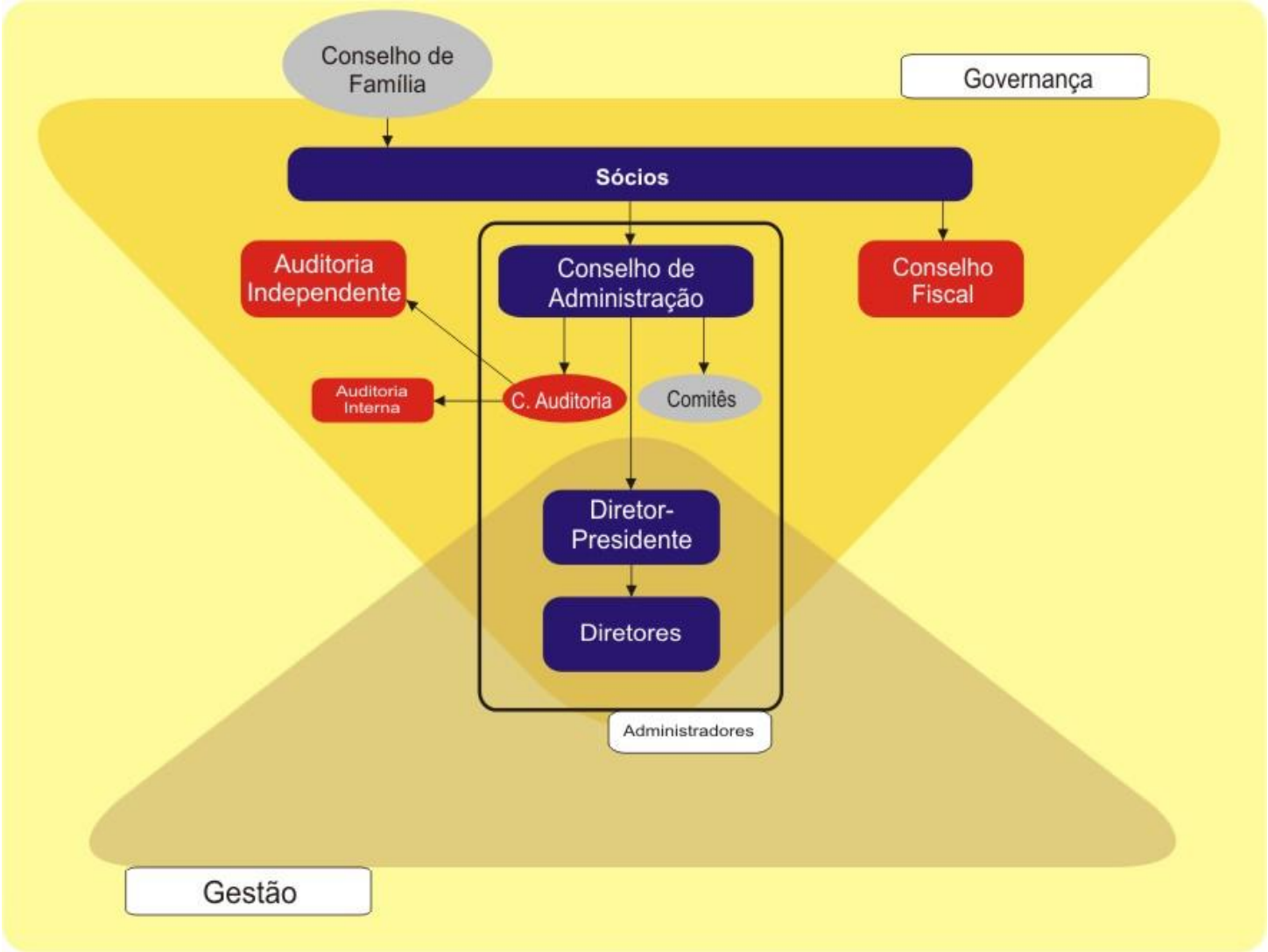
“Reconhecer a interdependência entre as organizações e as realidades econômica, social e ambiental em que elas estão inseridas”



Visão tradicional de uma organização



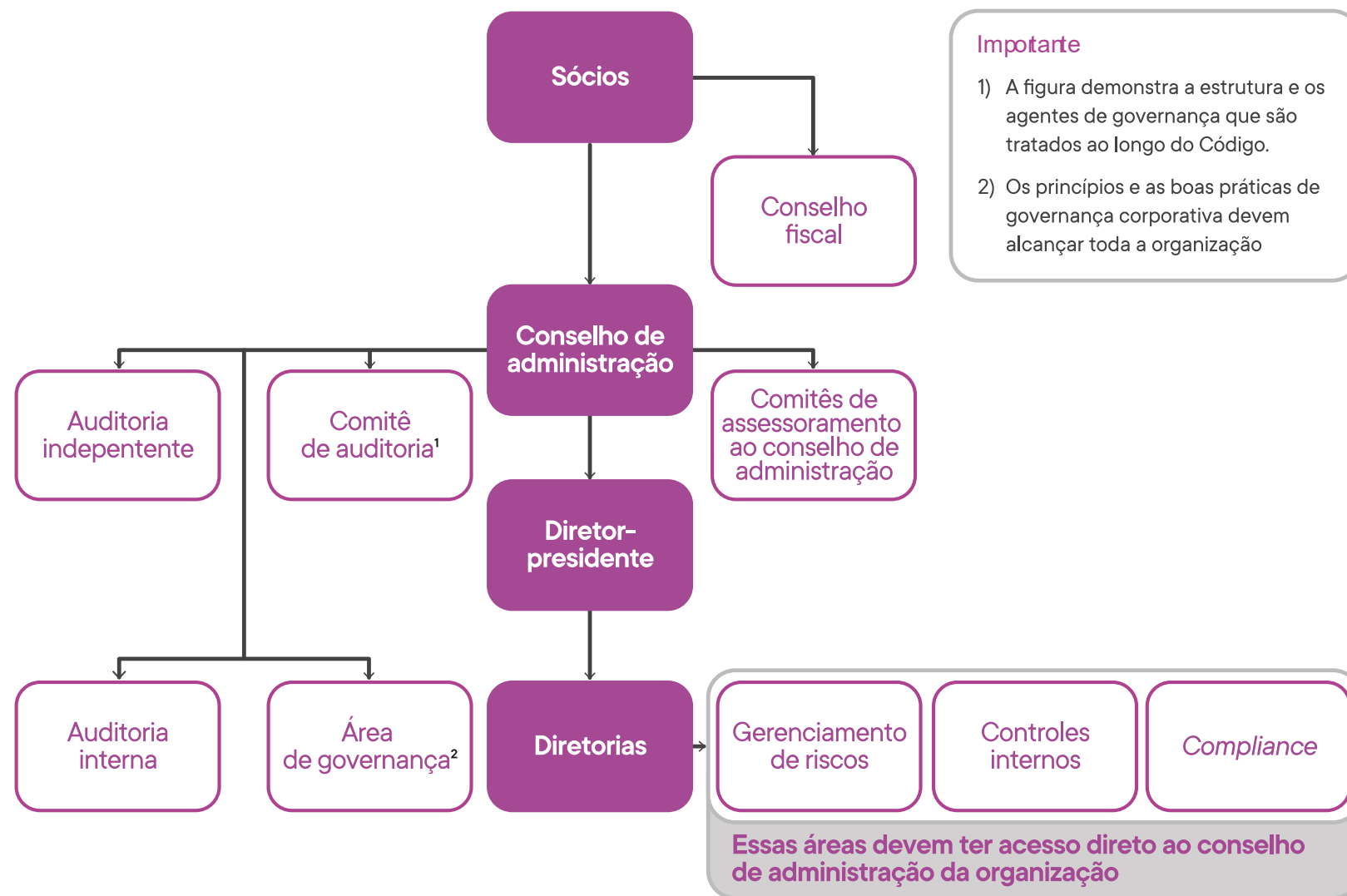
Sistema de Governança Corporativa



Agentes e estrutura

“Os agentes de governança são os **indivíduos que compõem** o sistema de governança...”

“Já a estrutura de governança representa o **conjunto de agentes, órgãos e relações** existentes entre eles...”



1. O Comitê de Auditoria, quando existente, deve supervisionar a atuação da auditoria interna e da auditoria independente
2. Área preferencialmente sob a liderança de um profissional com a função de *governance officer*

Órgãos de fiscalização e controle

Conselho fiscal

- O **conselho fiscal** é parte integrante do **sistema de governança** das organizações e pode ser **permanente ou não**, conforme dispuser o estatuto ou a legislação aplicável. Representa um **mecanismo de fiscalização independente do conselho de administração** e da **diretoria** para **reporte aos sócios**.

Auditoria independente

- A **auditoria independente** tem a **atribuição** de, observadas as regulações aplicáveis, **emitir opinião** se as **demonstrações financeiras** e os **relatórios corporativos integrados preparados pela administração** representam adequadamente, em todos os seus aspectos **relevantes**, a **posição patrimonial e financeira** da organização.

Auditoria interna

- A **auditoria interna** tem a **função de fortalecer a governança das organizações** a partir da **aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada** à **avaliação** e **melhoria** dos **processos de gerenciamento de riscos e controle**.

Gerenciamento de riscos

- A gestão de riscos contribui para a continuidade e geração de valor da organização. Essa atividade é responsabilidade de todos os agentes de governança e deve ter como base a conformidade com princípios, políticas, normas, regulamentos e leis aplicáveis.

Controles internos

- Os controles internos são processos estabelecidos pelos agentes de governança com o objetivo de assegurar o alcance dos objetivos da organização em conformidade com requerimentos legais e regulatórios.

Compliance

- Com vistas a materializar o princípio da integridade, o compliance é a busca permanente de coerência entre aquilo que se espera de uma organização – respeito a regras, propósito, valores e princípios que constituem sua identidade – e o que ela, de fato, pratica no dia a dia.

O programa de compliance de uma organização deve abranger um conjunto de mecanismos e procedimentos, políticas, diretrizes, código de conduta, canal de denúncias e demais instrumentos com o objetivo de prevenir, detectar e sanar desvios de conduta, fraudes, atos de corrupção, lavagem de dinheiro, atos ilícitos praticados contra a administração pública, dentre outras questões.

COMITÊ AUDITORIA ESTATUTÁRIO – CAE

LEI 13.303/2016 - ATRIBUIÇÕES

Art.24. A empresa pública e a sociedade de economia mista deverão possuir em sua estrutura societária Comitê de Auditoria Estatutário como órgão auxiliar do Conselho de Administração, ao qual se reportará diretamente.

§ 1º Competirá ao Comitê de Auditoria Estatutário, sem prejuízo de outras competências previstas no estatuto da empresa pública ou da sociedade de economia mista:

I - opinar sobre a contratação e destituição de auditor independente;

II - supervisionar as atividades dos auditores independentes, avaliando sua independência, a qualidade dos serviços prestados e a adequação de tais serviços às necessidades da empresa pública ou da sociedade de economia mista;

III - supervisionar as atividades desenvolvidas nas áreas de controle interno, de auditoria interna e de elaboração das demonstrações financeiras da empresa pública ou da sociedade de economia mista;

IV - monitorar a qualidade e a integridade dos mecanismos de controle interno, das demonstrações financeiras e das informações e medições divulgadas pela empresa pública ou pela sociedade de economia mista;

V - avaliar e monitorar exposições de risco da empresa pública ou da sociedade de economia mista, podendo requerer, entre outras, informações detalhadas sobre políticas e procedimentos referentes a: a) remuneração da administração; b) utilização de ativos da empresa pública ou da sociedade de economia mista; c) gastos incorridos em nome da empresa pública ou da sociedade de economia mista;

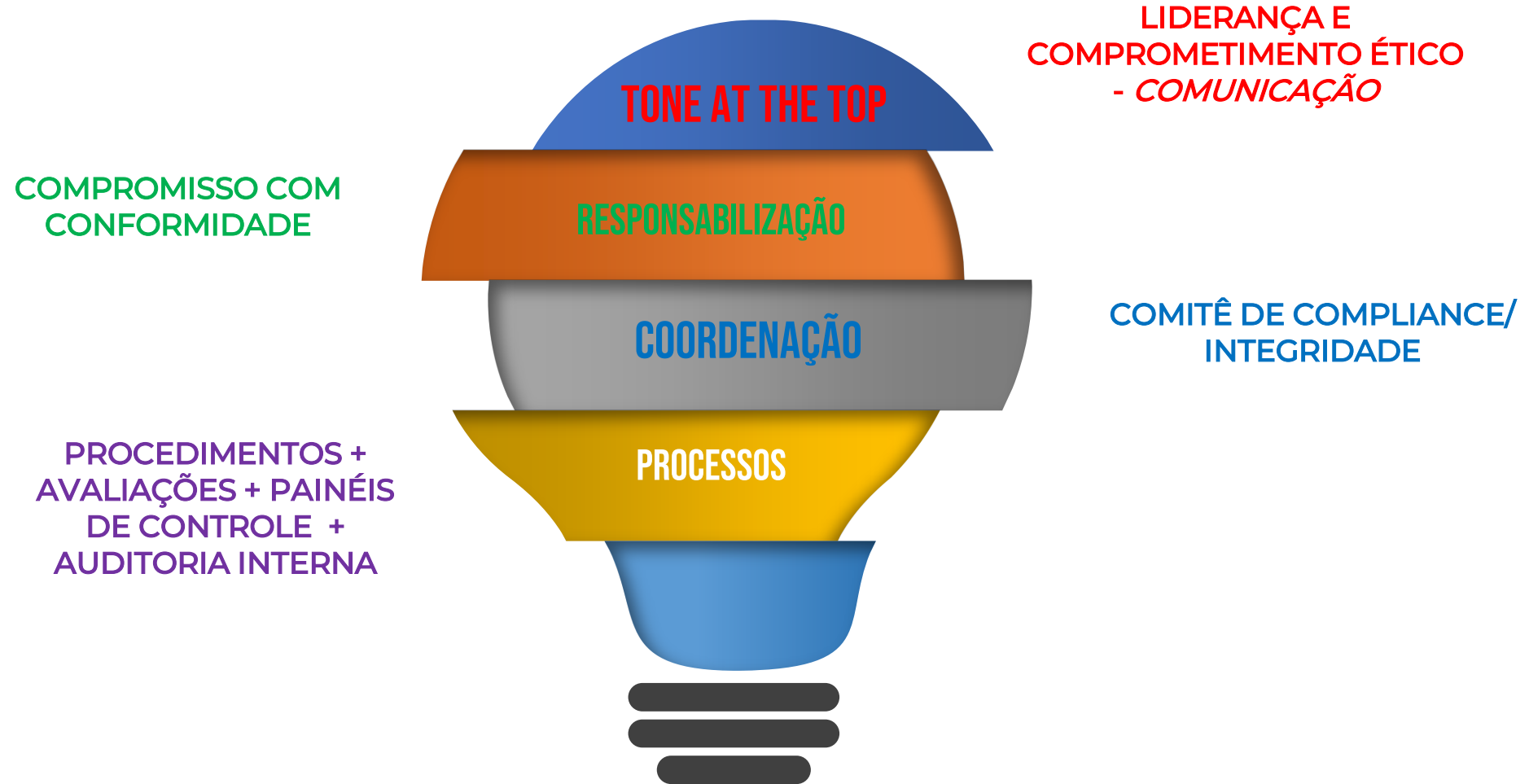
VI - avaliar e monitorar, em conjunto com a administração e a área de auditoria interna, a adequação e divulgação das transações com partes relacionadas;

CULTURA de uma ORGANIZAÇÃO

*'UMA GOVERNANÇA
CORPORATIVA MELHOR
PARA UMA SOCIEDADE
MELHOR' (IBGC)*



TONE AT THE TOP



TONE AT THE TOP

- ***Tone at the Top*** é usado para definir a **liderança** e o **compromisso da administração e do conselho de administração** em ser **honesto e ético**, além de mostrar **integridade** e defender uma **cultura organizacional** eticamente correta
- ***Tone at the Top*** tem origem nas **firmas de auditoria**, onde era utilizada para referenciar a **atitude da administração** de uma empresa em relação aos **controles internos e à ética**
- ***Tone at the Top*** descreve que o conselho de administração e a equipe de gestão devem **incorporar** e não apenas **falar “da boca para fora”** sobre a **conformidade** e a defesa da **ética**
- Uma empresa com um **‘tom ruim’** resulta em uma organização mais propensa a apresentar **comportamento antiético**, se envolver em **atividades fraudulentas** e **não fortalecer controles internos**
- ***Tone at the Top*** tem um **impacto significativo** e define a **cultura** e os **valores** da **organização**

EFEITOS de um 'TOM no TOPO' RUIM

- João é o Gerente Sênior de Cobranças da Cia. ABC. Nos últimos anos, para atender às expectativas dos analistas de investimentos, ele foi pressionado pela alta administração a ajudar constantemente a empresa a obter crescimento de receita. Um dia, João ouve a superintendência de nível superior delineando um esquema para registrar a receita antes do permitido e pensar em maneiras de manipular os registros financeiros da empresa.
- Enquanto João ouve a conversa, ele começa a ter ideias sobre como manipular os registros da empresa.
- Ele não acredita que esteja fazendo algo errado, pois seus superiores estão ativamente engajados no mesmo comportamento.
- Com este objetivo ele decide manipular as demonstrações financeiras, ocultando dívidas incobráveis, registrando agressivamente vendas fictícias ou antecipadas e ocultando obrigações com dívidas pendentes.



QUAL A *MISSÃO* E AS PRINCIPAIS
RESPONSABILIDADES DO
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
NO SISTEMA DE
GOVERNANÇA CORPORATIVA?

Conselho de Administração

- É o principal componente do *Sistema de Governança* *TONE AT THE TOP*
- Sua *Missão* é *proteger e valorizar* a organização, *otimizar o retorno* do investimento no *longo prazo* e buscar o *equilíbrio* entre os *anseios* das *partes interessadas*
- Decidir os rumos do negócio sempre em favor do *melhor interesse da organização* como um todo, *independentemente* das partes que *elegeram seus membros*
- *Zelar pelos Valores e Propósito* da organização e *traçar suas diretrizes estratégicas*
- *Prevenir e administrar* situações de *conflito de interesses* e *administrar divergências de opiniões*

Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC

Conselho de Administração

Entre as responsabilidades do C.A. destacam-se a *discussão*, *aprovação* e *monitoramento* de decisões, envolvendo:

- *Estratégia* , Estrutura de Capital, Fusões e Aquisições
- *Apetite e tolerância a risco que pode aceitar na busca e realização da sua Missão / Visão*
- *Escolha e avaliação da auditoria independente*
- *Práticas de Governança Corporativa*
- *Sistema de Controles Internos (inclui Políticas e Limites de Alçada)*
- *Relacionamento com partes interessadas*

Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC

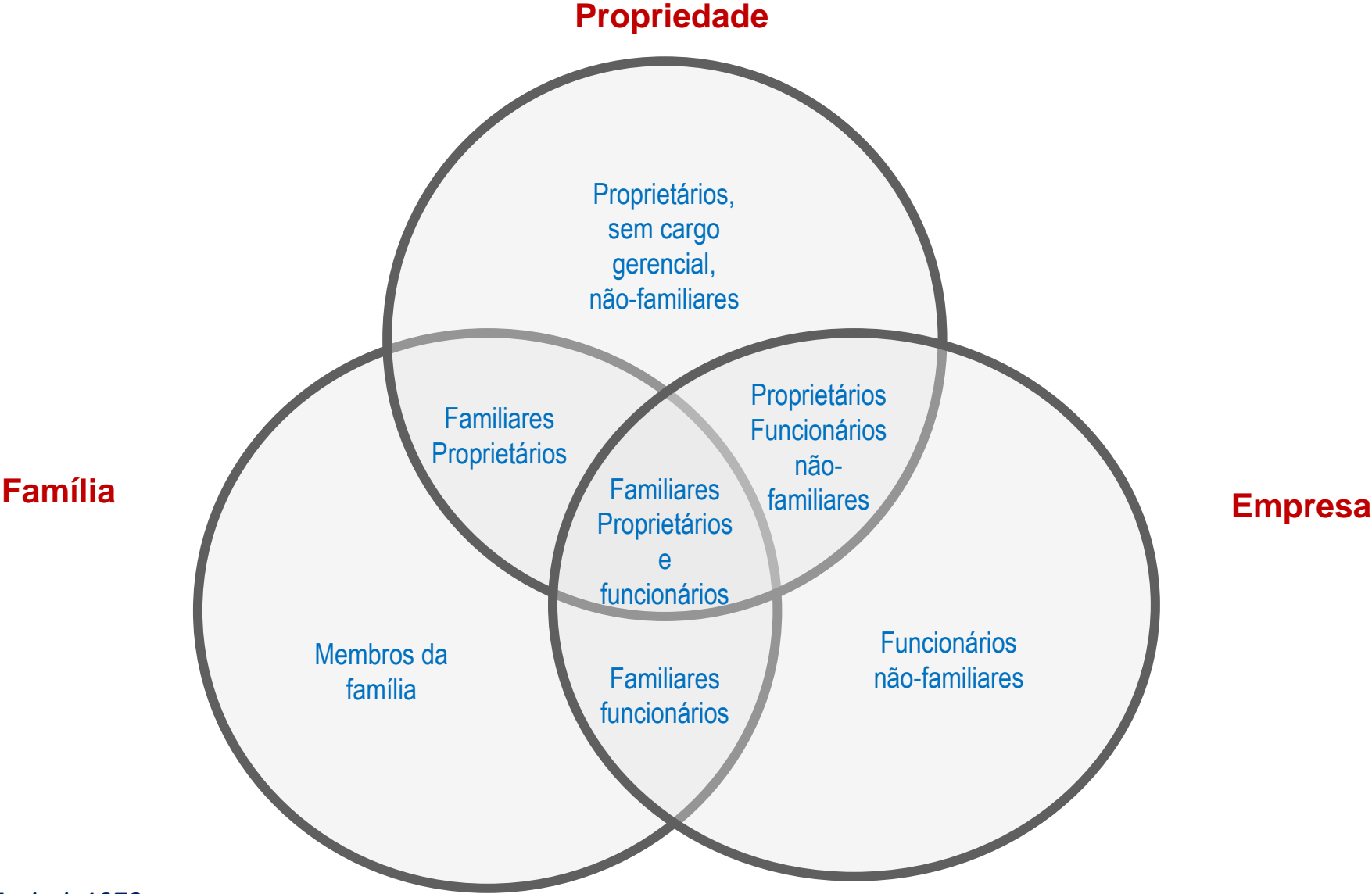
**GOVERNANÇA
CORPORATIVA**

em

**EMPRESAS
FAMILIARES**



3 CÍRCULOS DA EMPRESA FAMILIAR



John Davis e Renato Tagiuri, 1978

PRINCIPAIS CONFLITOS NA EMPRESA



**CENTRALIZAÇÃO
DOS FUNDADORES**



**BRIGAS ENTRE
IRMÃOS E
INTRIGAS
FAMILIARES ->
FRAUDES?**



**BAIXA
QUALIFICAÇÃO E
FALTA DE
INICIATIVA DOS
HERDEIROS**



**DESVIO DE FOCO
DE DISCUSSÕES
PARA TEMAS
FAMILIARES, NÃO
EMPRESARIAIS**

"UMA CASA DIVIDIDA NÃO PODE PERMANECER DE PÉ"

(Abraham Lincoln, 1858)



'STAKEHOLDERS' do CONSELHO – EMPRESA FAMILIAR

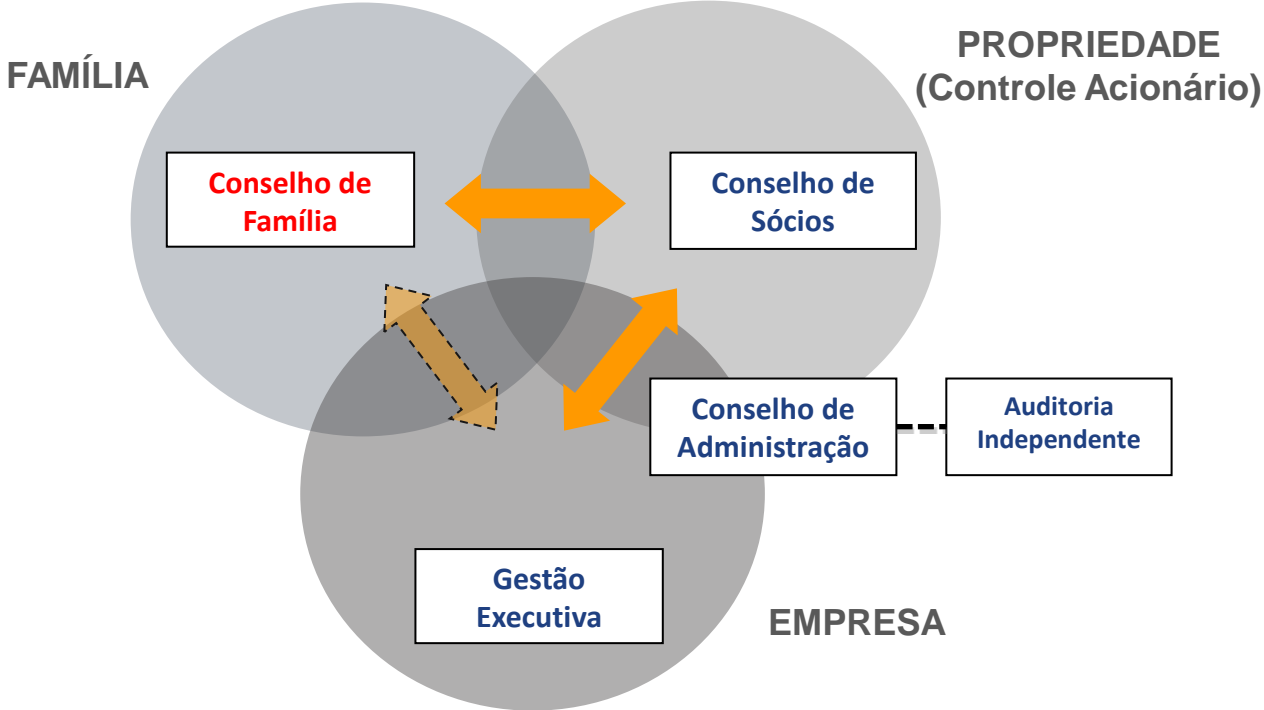


AGENDA DE CONFLITOS ENTRE 'STAKEHOLDERS'

Gestores	“Deixe-nos administrar o negócio”
Fundadores	“Não promovam mudanças no negócio”
Acionistas da Família	“Apenas nós merecemos o retorno para nossas ações”
Investidores “Private Equity”	<ul style="list-style-type: none">- Foco na valorização do negócio- Recebem comissões na aquisição ou refinanciamento
Consultores	Recebem honorários por serviços prestados
“Outsiders”	Agenda de Conflitos inexistente

GOVERNANÇA Corporativa e Familiar

- Família, Propriedade e Empresa





✓ TRÊS ESTÁGIOS NA EMPRESA FAMILIAR

1. SONHO E SUSTENTO -> *FUNDADOR*
2. SONHO, SUSTENTO E “PODER” -> *SOCIEDADE DE IRMÃOS*
3. “PODER”, SUSTENTO E REINVENÇÃO -> *CONSÓRCIO DE PRIMOS*

“BASTAM 3 GERAÇÕES PARA SAIR DO NADA E A ELE VOLTAR”

PRINCIPAIS INSTRUMENTOS para ADOÇÃO de MELHORES PRÁTICAS em GOVERNANÇA CORPORATIVA

BENEFÍCIOS OFERECIDOS PELAS MELHORES PRÁTICAS



CALENDÁRIO ANUAL de REUNIÕES

- Proposta do Presidente do C.A. para Reuniões Ordinárias
- Periodicidade conforme características da organização
- Efetividade: se periodicidade > mensal => Gestão?
- Pauta: consultar Conselheiros e Dir. Presidente (?)
- Inclusão de temas na Agenda e/ou novas reuniões/ assembleias: por escrito, para Secretaria de Governança
=> deliberação Presidente C.A.

AGENDA TEMÁTICA

- **Agenda** estabelecendo **Temas Estratégicos** a *discutir com profundidade* durante o ano e as *datas* para sua *abordagem*
 - Estratégia de Mercado
 - Gestão de Riscos
 - Identidade Empresarial
 - Relacionamento Externo
 - Qualidade da Gestão
 - Performance dos Negócios
- => *Atuação proativa* do Conselho
- => *Melhor organização e preparo* da *Gestão*

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO e ORÇAMENTO EMPRESARIAL

- Para onde vai a nossa empresa?
- Onde pretendemos chegar com o empreendimento?
- Qual é exatamente o nosso 'negócio' ?
- Como os nossos *Objetivos Estratégicos* e seus *Planos de Ação* serão monitorados?
- C.A. aprova destinação de recursos para viabilizá-los?
- 'Plano de Contas de Orçamento' atende ao C.A.?

SISTEMA de INFORMAÇÕES GERENCIAIS / KPI's*

- Nível de desempenho de processos => resultados ? + alcance de objetivos estratégicos ?
- *Painel de Controle / Navegação:*
 - resultados e diagnósticos
 - alinhamento c/ Visão e Objetivos Estratégicos
- + ROCE = Retorno sobre Capital Empregado
- + 'Ticket médio' por ramal / tipo de cliente
- + Tempo de atendimento às demandas de clientes
- + Custo médio de Manutenção p/ km. da rede de dutos
- + H/h Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas

* Key Performance Indicator = indicador-chave desempenho

MANUAL de ALÇADAS / LIMITES de RESPONSABILIDADE

- Estabelecimento de *limites de valores* para membros da Administração (Presidente, Diretores) e ocupante de função gerencial => cumprimento de atribuições e gestão da empresa
- Aprovação pelo C. A.: delegação à Diretoria ?
- Limites para:
 - Contratações, Convênios e Termos de Cooperação
 - Aluguéis de imóveis e equipamentos
 - Concessão de Crédito / Descontos
 - Desativação e Alienação de equipamentos
- **Como controlar o cumprimento dos Limites?**

REGIMENTO INTERNO do CONSELHO

- OBJETIVO: Normatizar as atividades do C.A.
- Responsabilidades e Atribuições do C.A. + medidas para situações de conflito (Dir.Presid.+ sócios)
- Limites de atuação e de responsabilidades do Conselho e seus Conselheiros
- Disponibilizar no website (se mercado de capitais)

SECRETARIA de GOVERNANÇA e de COMITÊS

- Apoio e aprimoramento dos processos de Governança
- Apoiar Pres. do C.A. na definição da Agenda das reuniões do Conselho e Convocação de Assembleias Gerais
- Encaminhar Agenda e material de apoio às reuniões do C.A., interagir c/ Dir. Executiva = esclarecimentos e informações solicitadas pelos Conselheiros
- Apoiar Conselheiros e membros de Comitês no desempenho de suas atividades
- Elaborar, lavrar em livro específico, registrar nos órgãos competentes e publicar as atas de Reuniões do C.A. e Assembleias de sócios, cfe. legislação vigente
- Administrar informações no ***Portal de Governança (?)***

ORÇAMENTO do CONSELHO e de COMITÊS

- Conta anual no Orçamento aprovado pelos sócios
- Recursos para especialistas externos (advogados, auditores, impostos, RH) -> temas relevantes
- Recursos para comparecimento às reuniões
- Recursos para: remuneração do Conselho, Comitês e Secretaria; hospedagem e diárias; consultorias especializadas; T&D de Conselheiros; secretaria e eventos do C.A.; Seguro de Responsabilidade Civil de Administradores (D&O - Directors & Officers)

COMITÊS do CONSELHO de ADMINISTRAÇÃO

- Órgãos de assessoria ao Conselho de Administração
- Não há delegação de Responsabilidade => C.A.
- Aprofundamento de atividades do C.A.: estudam seus temas e preparam propostas com instrução de voto ao C.A. = único poder de decisão
- Regimento Interno do C.A. -> formação e composição dos Comitês (qualificação, compromisso, especialista?) e a coordenação (conselheiro independente?) + reavaliação periódica de efetividade dos Comitês
- Exemplos: Comitês de Auditoria, Riscos, Pessoas/ RH/ Remuneração, Finanças, Governança, Sustentabilidade, Conduta/ Ética

GESTÃO de RISCOS CORPORATIVOS

- *Sistema de Controles Internos e de Informações* → *Diretoria identifica preventivamente os principais Riscos da exposição da empresa ao mercado* (Mapa de Riscos = *Heat Map*)
- C.A. orienta e monitora a Gestão de Riscos
 - probabilidade de ocorrência
 - impacto financeiro potencial
 - aspectos intangíveis (imagem, marcas etc.)
 - exposição financeira *consolidada*
 - medidas e procedimentos: prevenção/mitigação

IBGC: Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos

PARECER e RECOMENDAÇÕES dos AUDITORES INDEPENDENTES

- Demonstrações Financeiras refletem a realidade? => posição patrimonial e financeira e resultados do período
- Revisão e Avaliação de Controles Internos => Relatório sobre Aperfeiçoamento e Melhorias dos Controles internos
- C.A./Comitê de Auditoria => Auditores Independentes:
plano de trabalho e honorários; contratação/substituição
- Reporte ao C.A.: discussão principais políticas contábeis e tratamentos contábeis alternativos, deficiências relevantes e falhas nos controles e procedimentos internos, discordância com Diretoria, avaliação de riscos e possibilidade de fraudes

AVALIAÇÃO do CONSELHO/CONSELHEIROS

- Avaliação anual desempenho Conselho / Conselheiro
- Adaptada à 'cultura' de cada organização
- Avaliação por processo formal, com escopo de atuação e qualificação bem definidos
- Responsabilidade do Presidente do Conselho e com a participação de consultores externos -> *Objetividade*
- Avaliação coletiva/ individual: frequência, assiduidade, participação/envolvimento (dispersão?)
- Avaliação recíproca C.A. x Presidente Diretoria (??)
- Processo e resultados da Avaliação divulgados no Relatório da Administração (?)

CÓDIGO DE CONDUTA


- *Princípios e Políticas* do Conselho de Administração →
Elaboração: *Diretoria* → Aprovação: C.A.
- Comprometer *todos* Administradores e Funcionários
- Relacionamento entre Conselheiros, Diretores, Sócios, Funcionários, Fornecedores e *partes interessadas*
- Conselheiros e Executivos X benefício próprio / terceiros
- + Cumprimento de leis e pagamento de tributos
- + Operações c/ *partes relacionadas; conflitos de interesses*
- + Uso de ativos da empresa; prevenção/tratamento fraudes
- + Informações privilegiadas; negociação das ações
- + Pagamentos/Recebimentos 'atípicos'?! Assédios, doações
- Definir Responsabilidades Sociais e Ambientais

PORTAL DE GOVERNANÇA

- Ferramenta de gestão auxiliar para membros do C.A., Conselheiros Fiscais ou Diretores estatutários
- *Transparência e Equidade*
- Disponibilização de relatórios mensais de resultados, atas de Assembleias, de reuniões do C. A. e do Conselho Fiscal, atividades da empresa, projetos, imagens etc.
- Definição prévia de natureza e data de divulgação de informações
- Senha individual (perfil do usuário) -> Administrador do Portal
- Acesso direto ao Portal (exterior?) => disponibilidade de tempo
- Usuários + independentes, sem 'não atendimento' / 'email ã chegou'
- Acesso a decisões anteriores de Conselheiros (C.A. e Fiscal)
- Disponibilização de vídeos, e-learning, 'forum de discussão'

IBGC: Guia de Orientação para a Implementação de Portal de Governança

ESTUDO DE CASOS



**OBRIGADO
PELA SUA
PARTICIPAÇÃO**

carlos.rveloso@gmail.com

(48) 99140-2071

