



Jorge Krening

Regional Managing Director | Russell
Bedford Brasil | ISO 31000 | CPC-A





 **CAPACITAÇÃO**
GOVERNANÇA CORPORATIVA

O PROTAGONISMO DO PROFISSIONAL
DA CONTABILIDADE NA GOVERNANÇA
CORPORATIVA NAS **ORGANIZAÇÕES PRIVADAS**

Jorge Krening

Certificação Profissional em Compliance
Anticorrupção (CPC-A)

Certificação Internacional C31000 - Certified ISO
31000 Risk Management Professional (Profissional
Certificado na ISO 31000 de Gestão de Riscos).



Ciências Contábeis

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA
MARIA



Auditoria e Perícia

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RS
(UFRGS)



Controladoria Empresarial

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA
MACKENZIE



O maior risco é
não assumir
nenhum risco

MARK ZUCKERBERG

Big Tower



GESTÃO
ATUAL
X
GESTÃO DO
FUTURO



“As empresas que previnem suas perdas têm mais valor do que aquelas que negligenciam seus riscos!!!

“Os sócios, acionistas, cooperados e a sociedade terão mais confiança nas empresas, em virtude de aumentarem seus resultados, através da mitigação dos seus riscos, conhecimento dos seus processos e manutenção de uma boa imagem!!!”

O que as pessoas esperam do mercado?

Nos dias atuais a percepção dos clientes é o ponto chave do negócio. Para pensar em futuro, é indispensável entender o que pensam os clientes do futuro, os filhos e netos etc.

Inovação

ÉTICA, TRANSPARÊNCIA E INTEGRIDADE

Praticidade

Eficiência

Profissionalismo

Resp. Social e Ambiental



GESTÃO 4.0

A GESTÃO 4.0 é um estilo de administração que permite que as empresas interajam e trabalhem de acordo com as expectativas do futuro.

Os hábitos de consumidores ganham destaque em todos os mercados e estão influenciando o modo como as empresas administram os seus negócios, criando um novo modelo de gestão para dar conta dessa mudança de comportamento.

Não só para atender expectativas, o desenvolvimento da Gestão 4.0 possibilita a resolução de problemas complexos, eficiência operacional, melhorias financeiras e fortalecimento de imagem, ou seja, projeta a cooperativa para uma nova fase (futuro)..

MULTI
RISICO





MULTI
RISCO



MULTI
RISCO





**MULTI
RISCO**



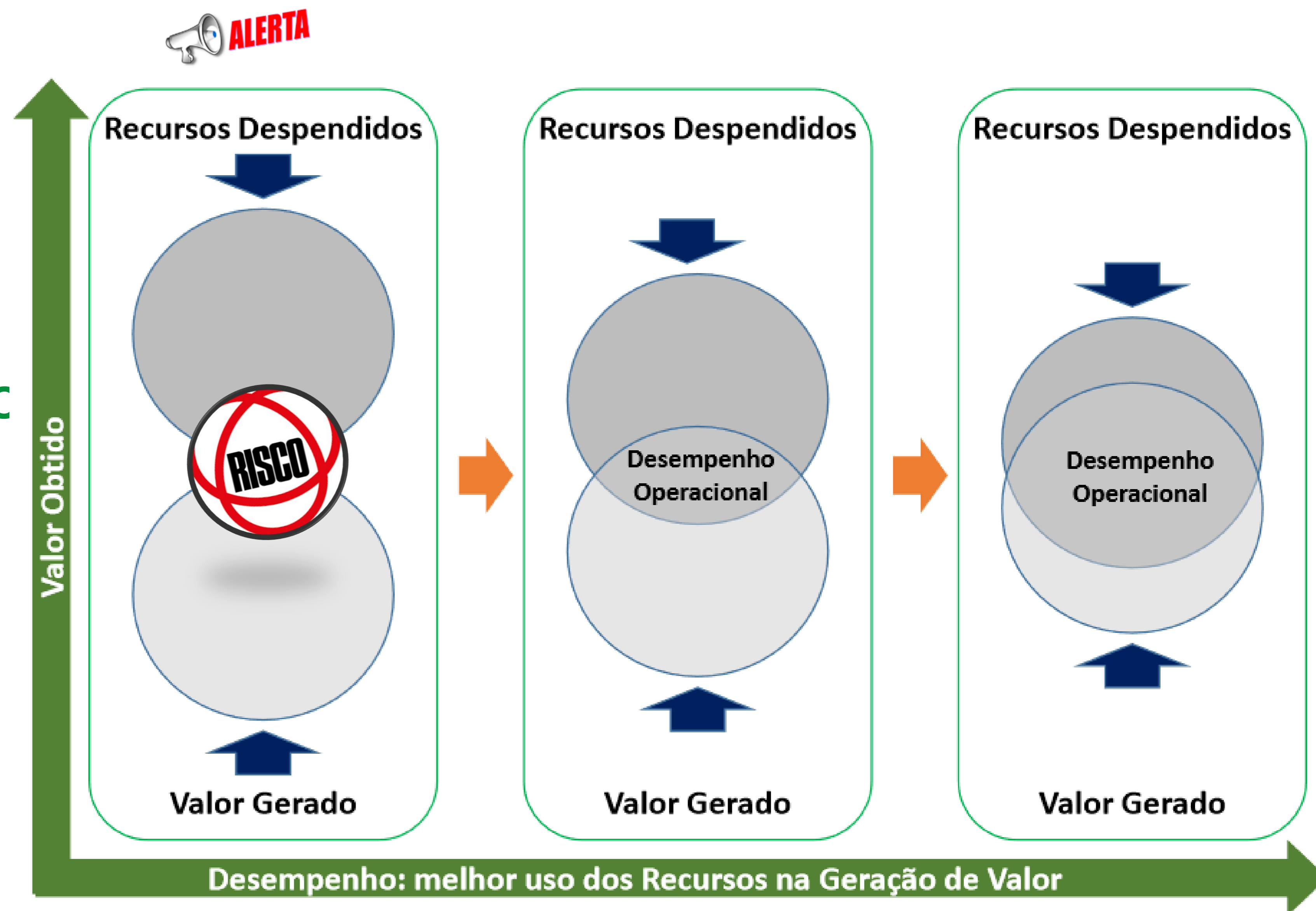


Risco é o efeito (positivo ou negativo) da incerteza nos processos, sistemas e decisões, causando variações (esperadas ou inesperadas) em seu desempenho frente aos **objetivos** das partes interessadas em relação àquela organização.



ATENÇÃO!!

MEDIDA DO DESEMPENHO ENTREGAS/ RECURSOS



O movimento em direção à Gestão de Riscos e Governança Corporativa

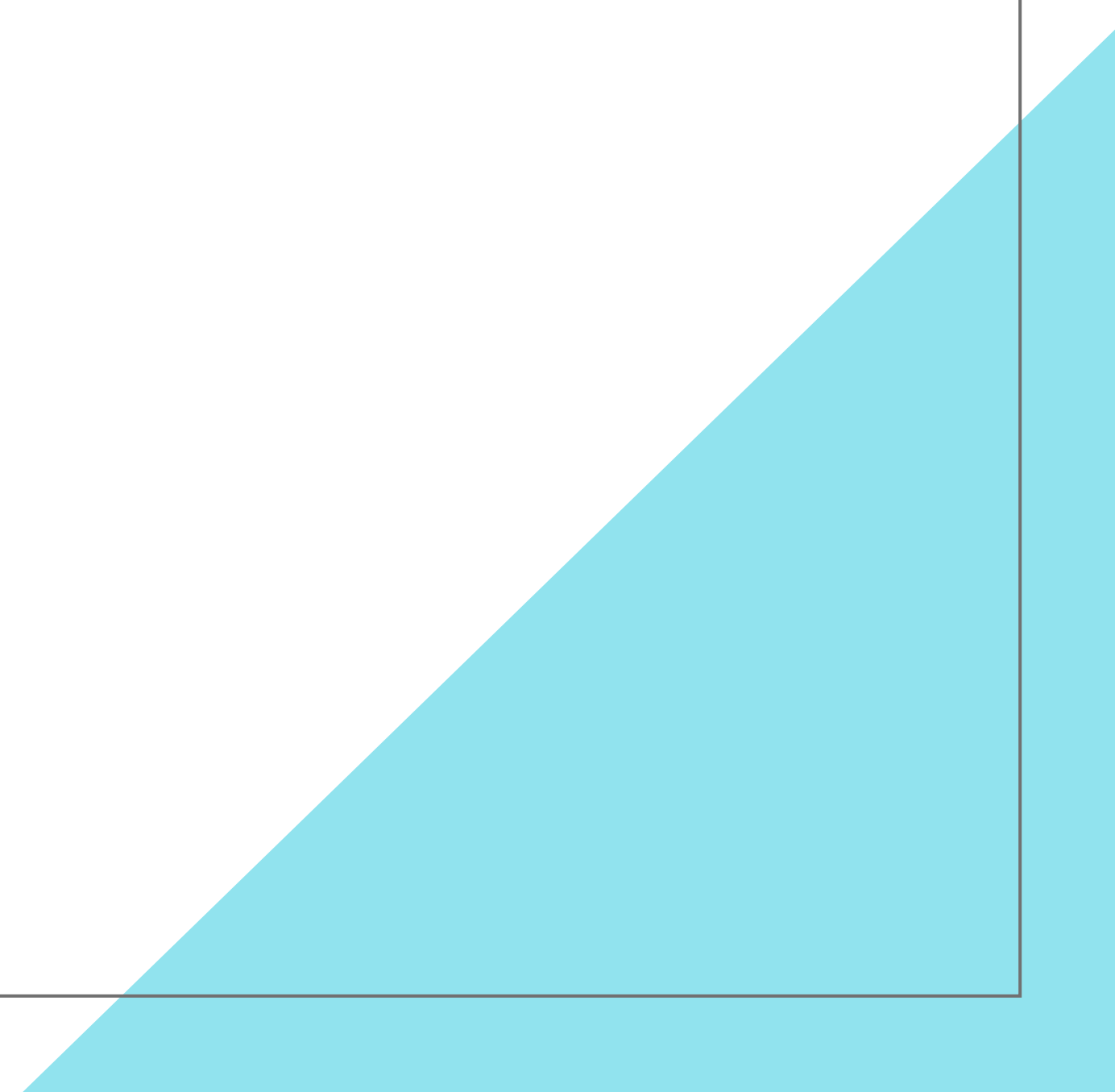
Constatação Mundial

Em situações de grandes perdas, normalmente há falhas nos controles internos, ou seja, materialização de riscos.

- Nick Leeson: o homem que levou o Banco Barings à falência;
- Enron/Arthur Andersen;
- Petrobrás – Plataforma P.36;
- Folha Invest/2001: Banco investiu milhões de dólares em sistemas, porém falhas operacionais no seu uso geraram enormes perdas financeiras;
- Em 16/05/2001: Falha de operador derruba bolsa em Londres com efeito dominó nas demais bolsas Europeias (Paris e Frankfurt).



Principais Objetivos:

- Solidez dos sistemas financeiros e das economias;
 - Estabilidade nos mercados acionários;
 - Minimização dos impactos de eventuais quebras;
 - Eliminação de atividades criminosas;
 - Prevenção à lavagem de dinheiro;
 - Adequação de capital.
- 

VOLKSWAGEN – 2015



 ESTADÃO

Em setembro de 2015, denúncias revelaram que a Volkswagen instalava softwares em seus carros movidos a diesel para manipular resultados de testes de emissão de poluentes.




LEHMAN BROTHERS - 2008



Protagonista da crise mundial de 2008, o Lehman Brothers era o quarto maior banco de investimento dos EUA e concedia empréstimos hipotecários de alto risco. Em 2007, começou a ter prejuízo, e em 2008 pediu concordata, causando um efeito dominó: a falência de várias instituições financeiras derrubou o índice Dow Jones. O Barclays assumiu a operação norte-americana do banco e o Nomura Holdings as atividades da instituição na Ásia.



Crises corporativas: uma realidade!



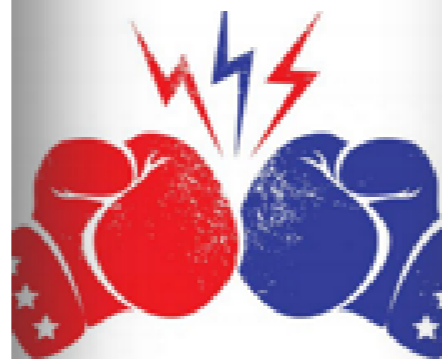
porque a encaram como uma história sobre números, sobre transações complicadas.

Mas na realidade é uma história sobre pessoas, e é realmente uma tragédia humana.

Atributos de valor das empresas

“velha economia” em *coexistência* com uma “nova economia”

- Ativos tangíveis
- Informação histórica
- Alcance local
- Conhecimento
- Estratégia --> Tecnologia
- Relacionamentos
- Real
- Competências Internas
- Equipes internas
- Concorrentes tradicionais
- Vantagem competitiva duradoura



- Ativos intangíveis
- Informação em tempo real
- Alcance global
- Conhecimento compartilhado
- Estratégia <--> Tecnologia
- Marca
- Virtual
- Competências de mercado
- Equipes abertas/alianças
- Novos concorrentes
- Recriação permanente de vantagem competitiva

O poder de uma marca...



R\$ 3



R\$ 10





Movimento Mundial

"Velha Economia"

Ativos Tangíveis

Patrimônio

Determinado por transações

"Nova Economia"

Ativos Intangíveis

- Marca
- Talentos
- Conhecimento
- Liderança
- Cultura
- Base de Clientes
- Inovação
- Tecnologia
- Etc...

Capital Intelectual

Determinado por potencial de geração de lucros futuros

"Gap" entre valor contábil e valor de mercado



Complexo ambiente de negócios



Passado ←



Futuro

Ambiente

Informação

TI

Força de trabalho

Estável	Dinâmico
Histórica e financeira	Estratégica e operacional
Sistemas separados	Sistemas integrados
Recurso	Bem treinada e valorizada

RISK OWNERS

DONOS DO
RISCO

RISK



PROTETORES
DOS
VALORES



Quais os principais valores dos contadores do Século XXI?

Governança e Práticas de Gestão

A Gestão é o meio pelo qual as empresas são conduzidas na direção de seus **objetivos**.

A Gestão define e implementa **ações**.

Sendo assim, a implementação de **Boas Práticas** de Governança se dará por meio da gestão e dos gestores da cooperativa.

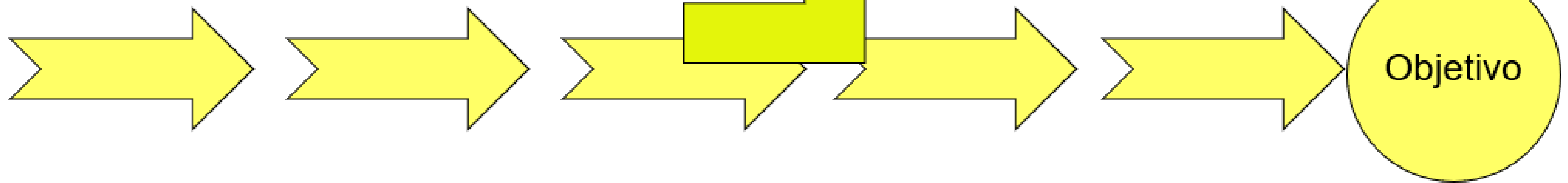
Governança e Práticas de Gestão

O Conselho deve assegurar-se de que a Diretoria **identifique preventivamente** – por meio de sistema de informações adequado – e liste os **principais riscos aos quais a cooperativa está exposta**, sua probabilidade de ocorrência, bem como as medidas e os planos adotados para sua prevenção ou minimização.

Governança x Riscos x Controles Internos

A alta administração é responsável pela determinação do **apetite o riscos**, da obediência às leis (compliance) e detecção de demais situações que apresentem fatores de risco importantes.

A efetividade da gestão de riscos e controles internos deve ser avaliada e revista no mínimo anualmente.



Alta tolerância a riscos

 **ALERTA**

Baixa tolerância a riscos

Objetivo

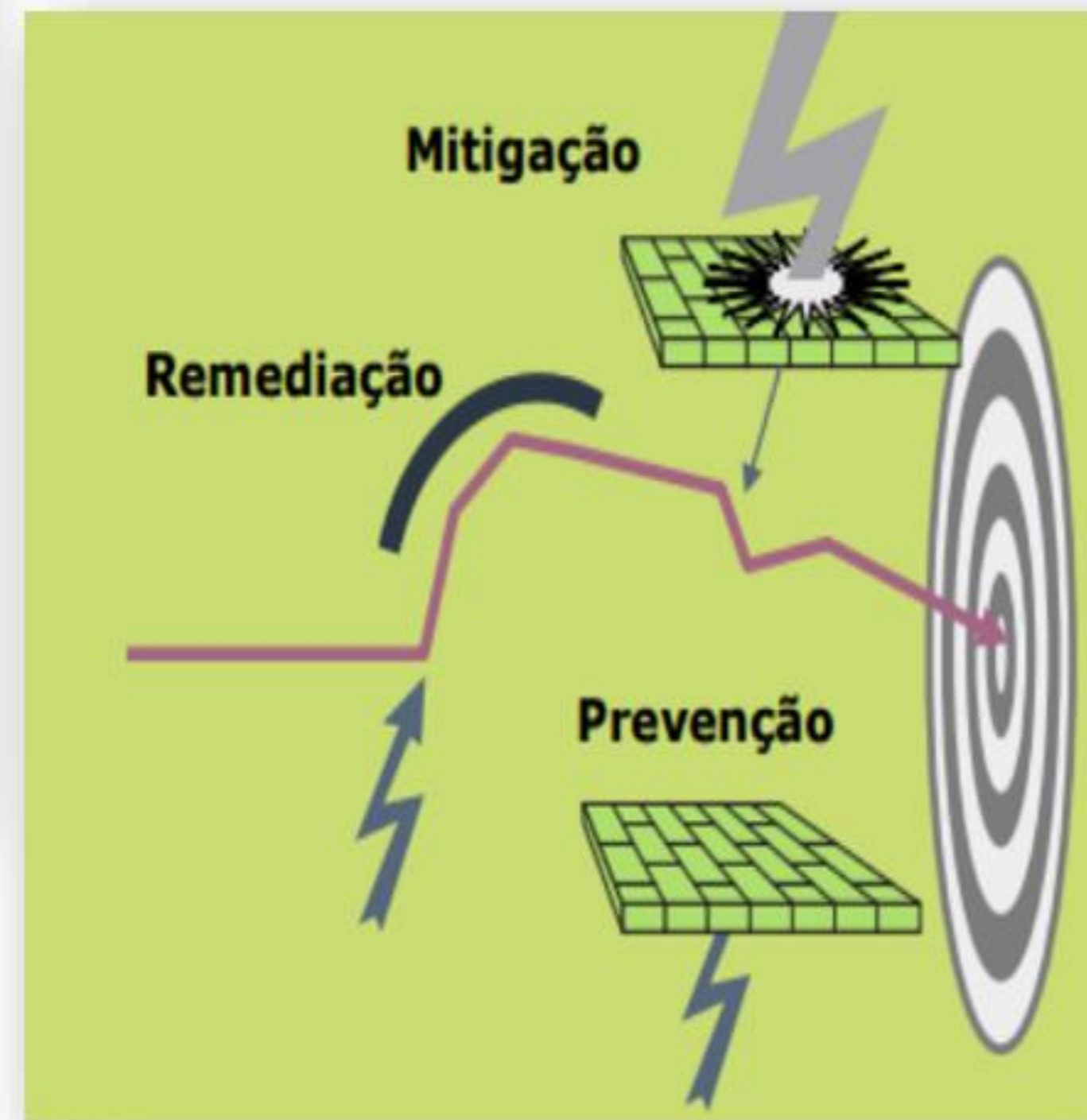
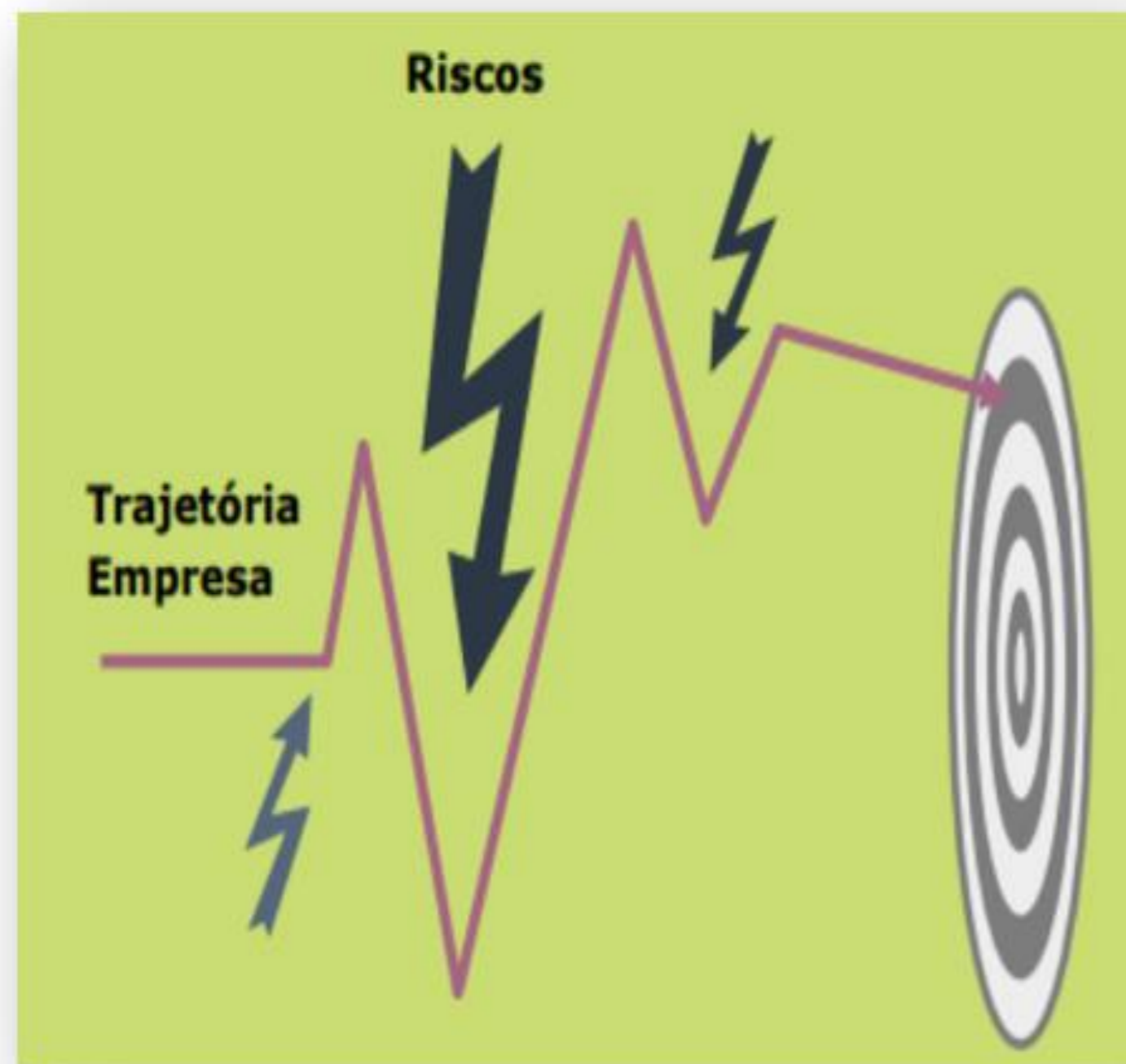
ATENÇÃO

AVISO

Ter uma visão clara
do que CRIA valor e
do que DESTRÓI
valor



Riscos alinhados aos objetivos estratégicos?



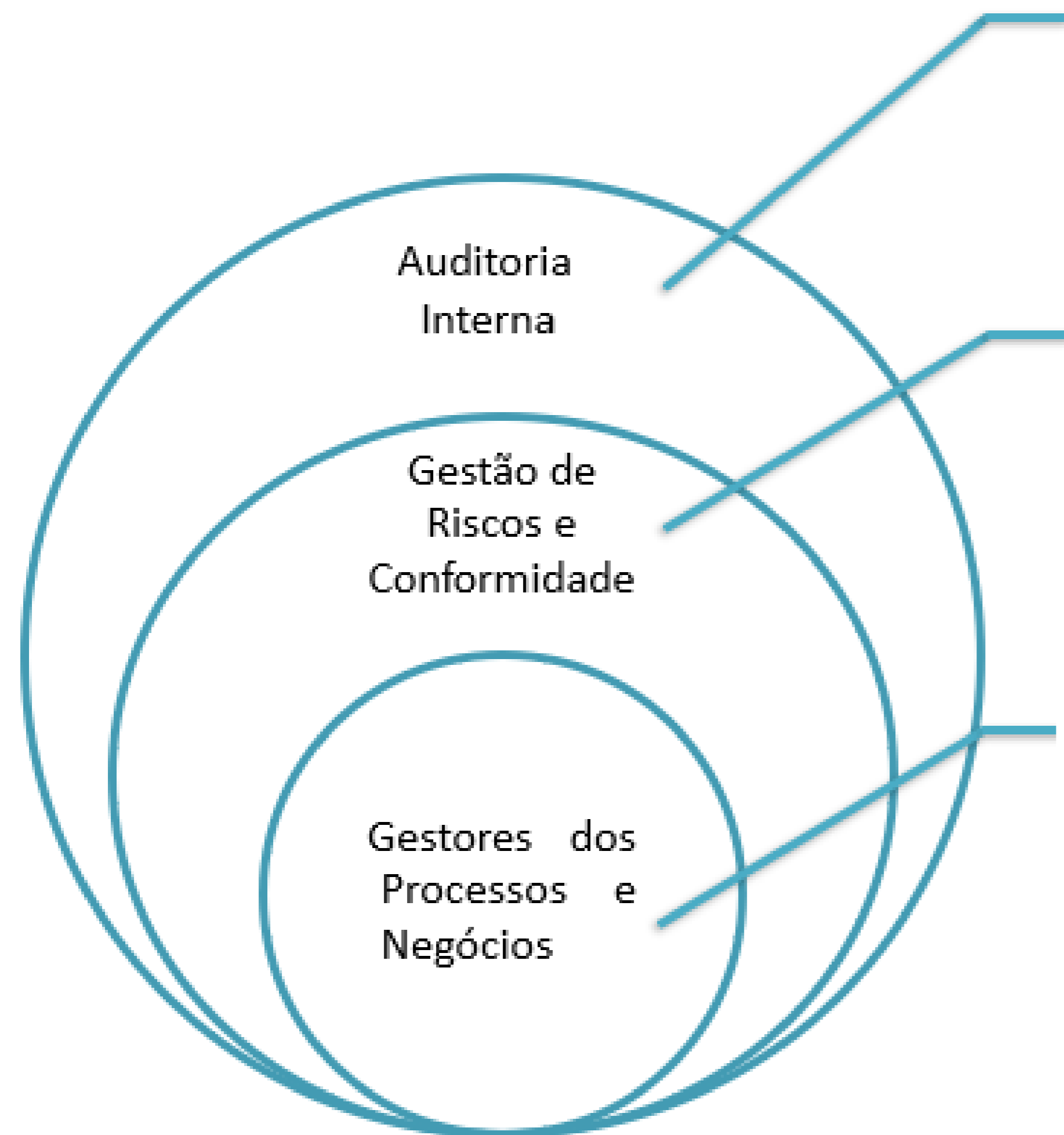
O risco está presente em **qualquer atividade** e pode trazer **consequências negativas**, relacionadas a perdas **inesperadas** causadas por eventos de diferentes origens.



- Gerenciar riscos faz parte das competências básicas das empresas
- Exposição a riscos não é situação ruim em si, mas pode ser danoso se:
 - não identificado
 - não adequadamente avaliado
 - não corretamente quantificado
 - indesejado



ATENÇÃO!!



3ª linha de defesa: Responsável por fornecer à Alta Administração **avaliações independentes** quanto à eficiência e à eficácia dos processos e controles.

2ª linha de defesa: Responsável pelo **monitoramento** da implementação de práticas eficazes pela 1ª linha de defesa, auxiliando-a no desenvolvimento de seus processos e controles.

1ª linha de defesa: Responsável pela **gestão diária** de processos e riscos e por definir **ações de mitigação**.

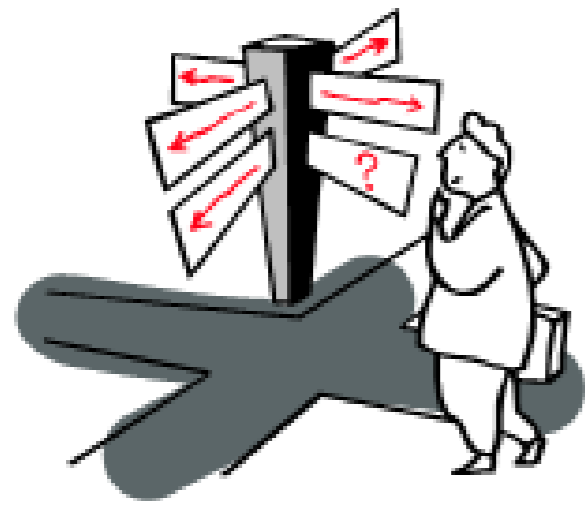


Diretrizes

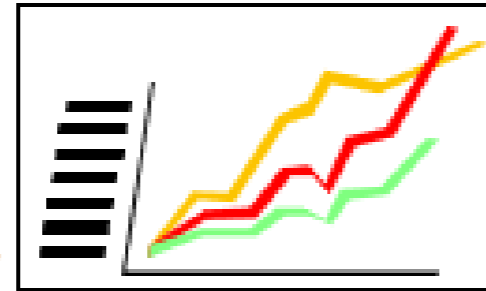
Política de Riscos:

Todos os Riscos que possam comprometer a realização dos objetivos da empresa devem ser continuamente identificados, avaliados, controlados e monitorados.

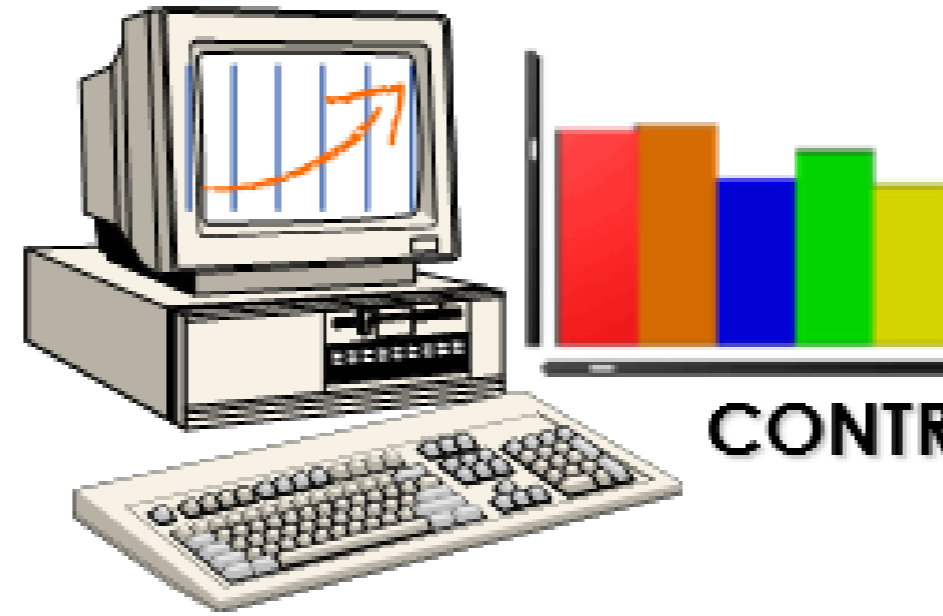
§ 1º: Os riscos serão identificados por tipo de exposição e avaliados quanto à sua probabilidade de incidência e quanto ao seu impacto nos objetivos e metas traçados.



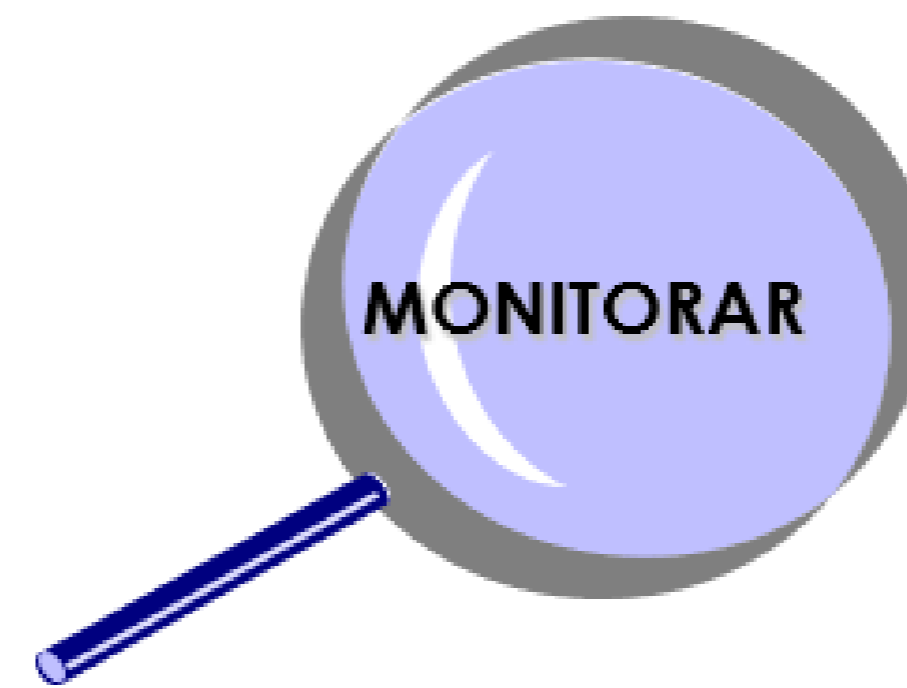
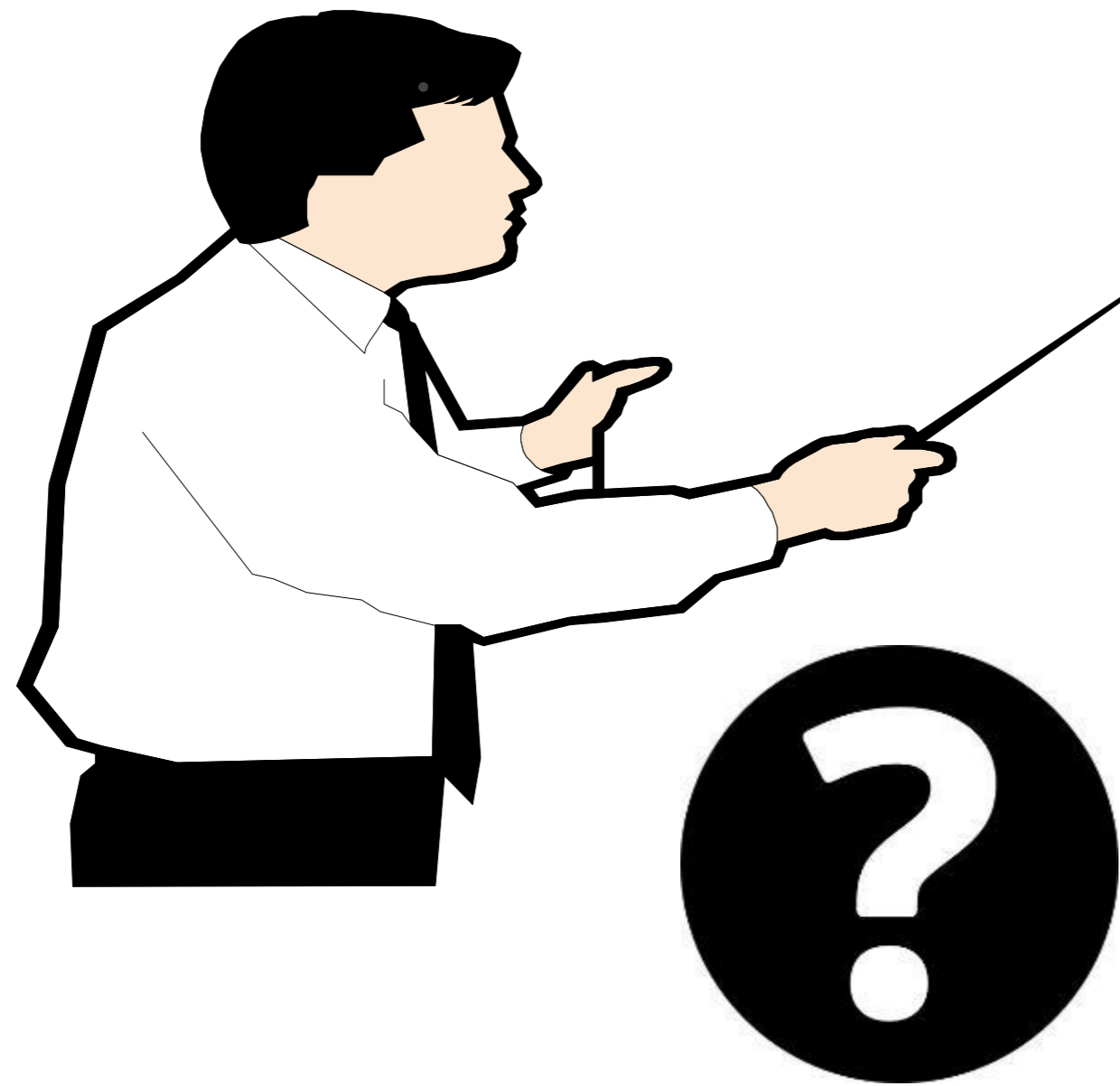
IDENTIFICAR



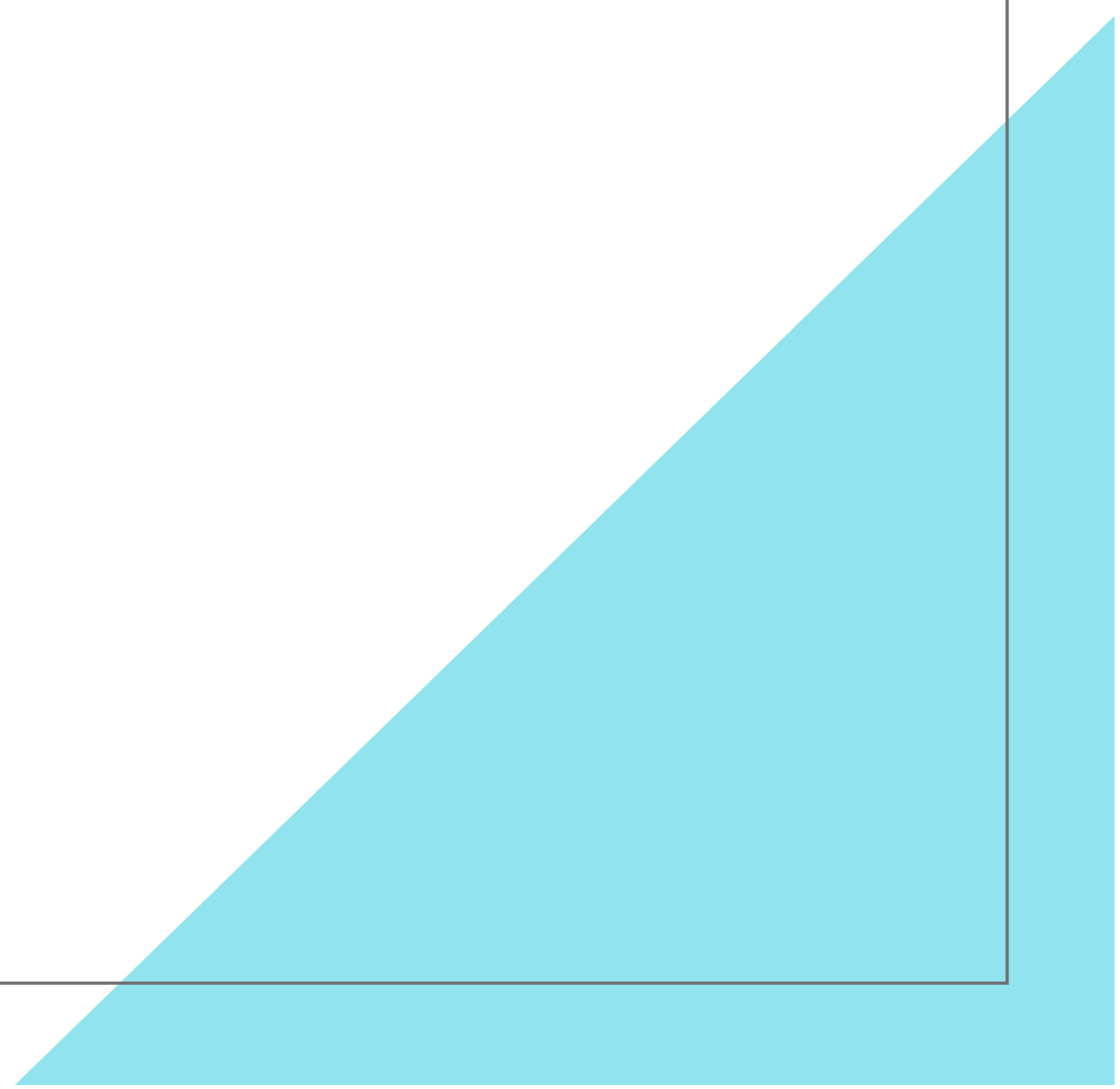
AVALIAR



CONTROLAR



MONITORAR



Estrutura e Metodologia de Gestão de Riscos

Escolha de um framework

COSO *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission;*



CoCo *Criteria of Control Committee of Canadian Institute of Chartered Accountants;*

Turnbull Report *Committee on Corporate Governance of the Institute of Chartered Accountants in England & Wales;*

ACC *Australian Criteria of Control;*

King Report *King Committee on Corporate Governance.*

Isso não é pra
mim...

Sou velho demais
para isso...

Nasci
pobre, vou
morrer
pobre...

Eu não
consigo...

Eu não
consigo...

Felicidade
dura
pouco...

Tudo precisa ser
perfeito...



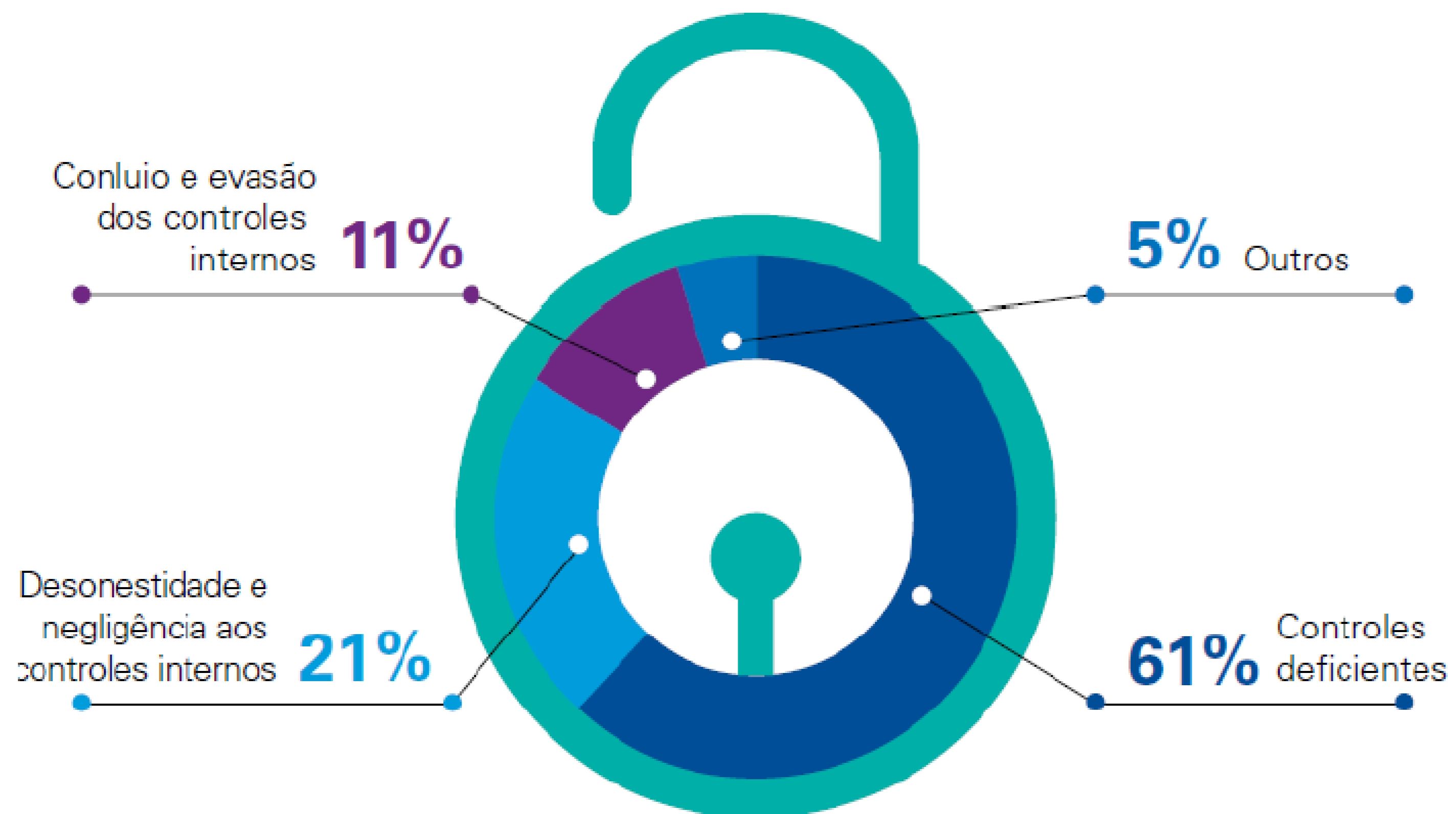
Crenças Limitantes

***Não existe eliminação de riscos...
...sem riscos, não existem negócios...***

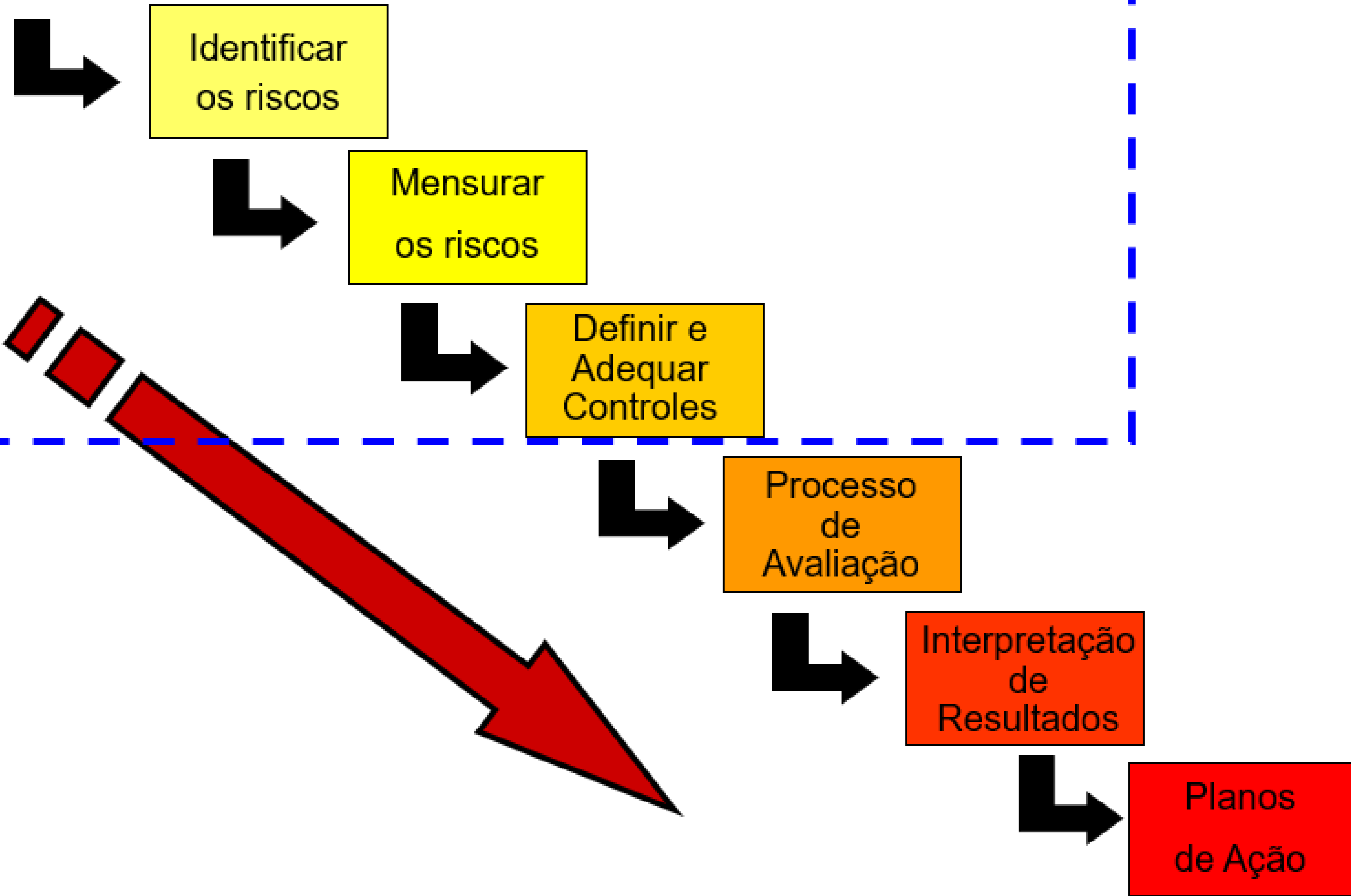
***“O risco em si não é nocivo,
nocivo é o risco mal administrado, mal
interpretado, mal avaliado e indesejado”***

***“As empresas de sucesso
gerenciam adequadamente
seus riscos”***

Fatores que contribuem para a facilitação da fraude



Fonte: Perfil global do fraudador, KPMG International, 2016



Identificar os riscos

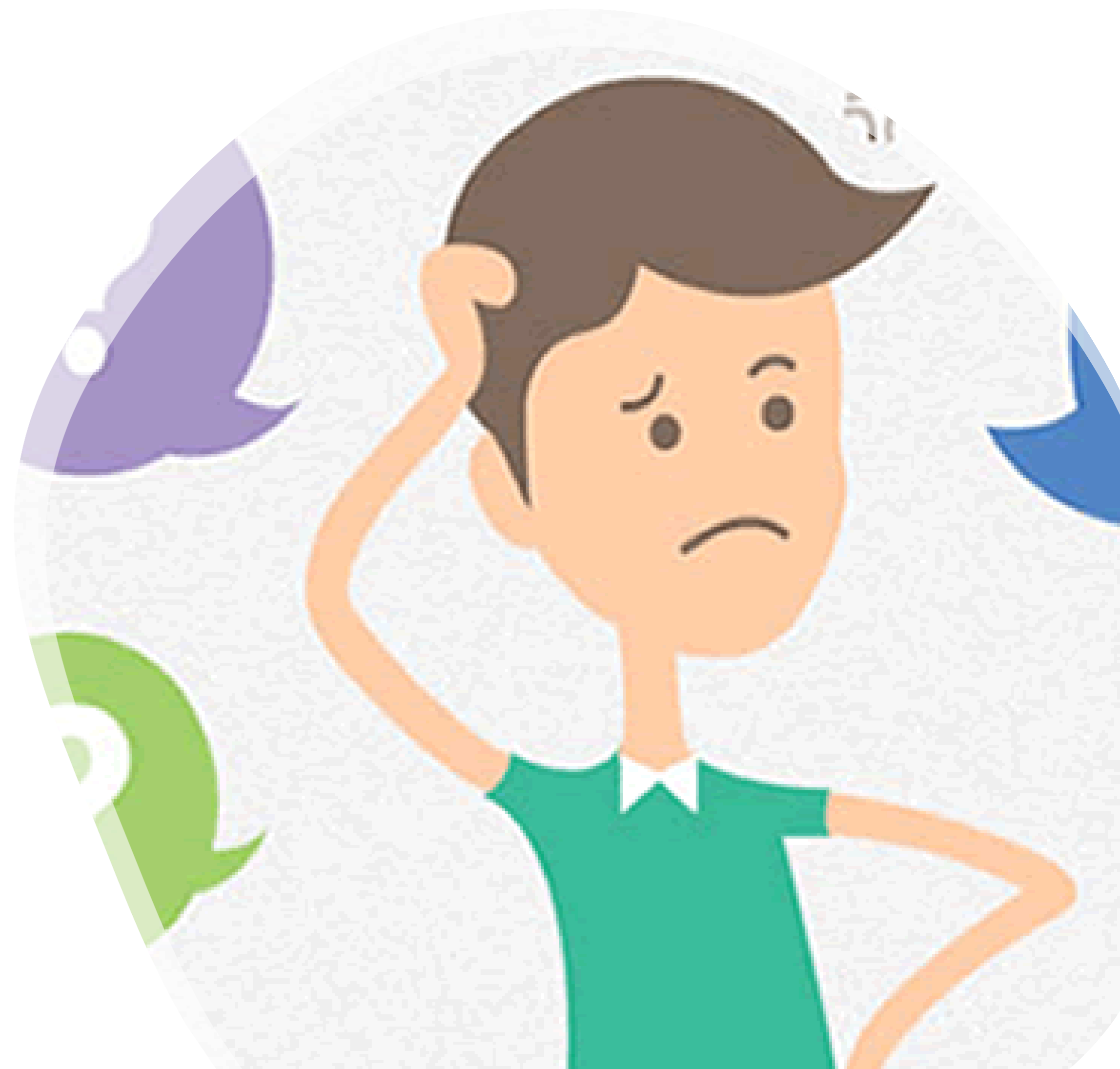
Mensurar os riscos

Definir e Adequar Controles

Processo de Avaliação

Interpretação de Resultados

Planos de Ação



Origem dos Riscos - Externos

1. **Mudanças na legislação tributária:** Alterações nas leis fiscais e regulamentos podem impactar diretamente os clientes do escritório contábil, exigindo atualizações constantes nos serviços de consultoria e planejamento tributário.
2. **Concorrência:** A concorrência em serviços contábeis é alta, e a entrada de novos concorrentes no mercado ou a oferta de serviços de contabilidade online podem ameaçar a base de clientes existente.
3. **Problemas econômicos:** Flutuações econômicas, recessões ou crises financeiras podem afetar a saúde financeira dos clientes do escritório contábil, levando a reduções na demanda por serviços contábeis.



Origem dos Riscos - Externos

4. **Mudanças tecnológicas:** Avanços tecnológicos, como a automação de processos contábeis, podem tornar algumas tarefas obsoletas, forçando os escritórios contábeis a se adaptarem e atualizarem suas práticas.
5. **Mudanças demográficas:** Alterações na demografia da população podem afetar a demanda por serviços contábeis, à medida que a clientela envelhece ou muda de localização geográfica.
6. **Regulamentações governamentais:** Novos regulamentos e requisitos governamentais podem impor custos adicionais e exigir ajustes na forma como os escritórios contábeis operam e atendem aos clientes.



Origem dos Riscos - Externos

7. Riscos cibernéticos: A segurança cibernética é uma preocupação crescente, pois escritórios contábeis lidam com informações financeiras confidenciais. Ataques cibernéticos, roubo de dados e violações de privacidade podem prejudicar a reputação do escritório e causar danos financeiros.
8. Reputação e ética profissional: Escândalos envolvendo escritórios contábeis ou profissionais de contabilidade em geral podem afetar a confiança do público e a reputação do setor.
9. Riscos climáticos e ambientais: Eventos climáticos extremos e mudanças ambientais podem afetar empresas e indivíduos, levando a desafios adicionais na gestão de riscos financeiros.
10. Problemas de liquidez de clientes: A incapacidade dos clientes em pagar pelos serviços prestados pelo escritório contábil devido a problemas de liquidez pode afetar a saúde financeira da empresa de contabilidade.



Origem dos Riscos - Internos

1. **Erro humano:** Erros cometidos por funcionários, como equívocos na entrada de dados, cálculos incorretos ou falta de atenção aos detalhes, podem levar a imprecisões nos registros contábeis e relatórios.
2. **Conflitos de interesse:** Conflitos de interesse entre os funcionários do escritório contábil ou entre os funcionários e os clientes podem afetar a imparcialidade e a ética profissional.
3. **Segurança de dados:** A falta de medidas de segurança de dados adequadas pode expor informações financeiras confidenciais dos clientes a riscos de acesso não autorizado, roubo de dados ou violações de privacidade.



Origem dos Riscos - Internos

4. **Rotatividade de pessoal:** A alta rotatividade de funcionários pode resultar na perda de conhecimento e experiência valiosa, bem como na necessidade constante de treinamento e integração de novos funcionários.
5. **Falta de conformidade regulatória:** Não cumprir regulamentos contábeis e fiscais pode levar a multas e penalidades, além de prejudicar a reputação do escritório.
6. **Má gestão financeira interna:** A falta de controle financeiro interno pode resultar em problemas de fluxo de caixa, inadimplência de contas a pagar e atrasos na prestação de serviços aos clientes.



Origem dos Riscos - Internos

- 7. Problemas de continuidade de negócios:** A ausência de um plano de continuidade de negócios pode tornar o escritório vulnerável a interrupções não planejadas, como desastres naturais, que podem prejudicar a operação do escritório e a satisfação do cliente.
- 8. Falta de padrões de qualidade:** A ausência de padrões de qualidade e procedimentos consistentes pode resultar em variações na qualidade dos serviços prestados aos clientes.
- 9. Problemas de ética profissional:** Violações das normas de ética profissional, como conflitos de interesse não resolvidos ou conduta antiética, podem prejudicar a reputação do escritório contábil.
- 10. Problemas de comunicação interna:** Comunicação inadequada entre os funcionários e departamentos pode levar a mal-entendidos, atrasos e falta de coordenação, afetando a eficiência operacional.



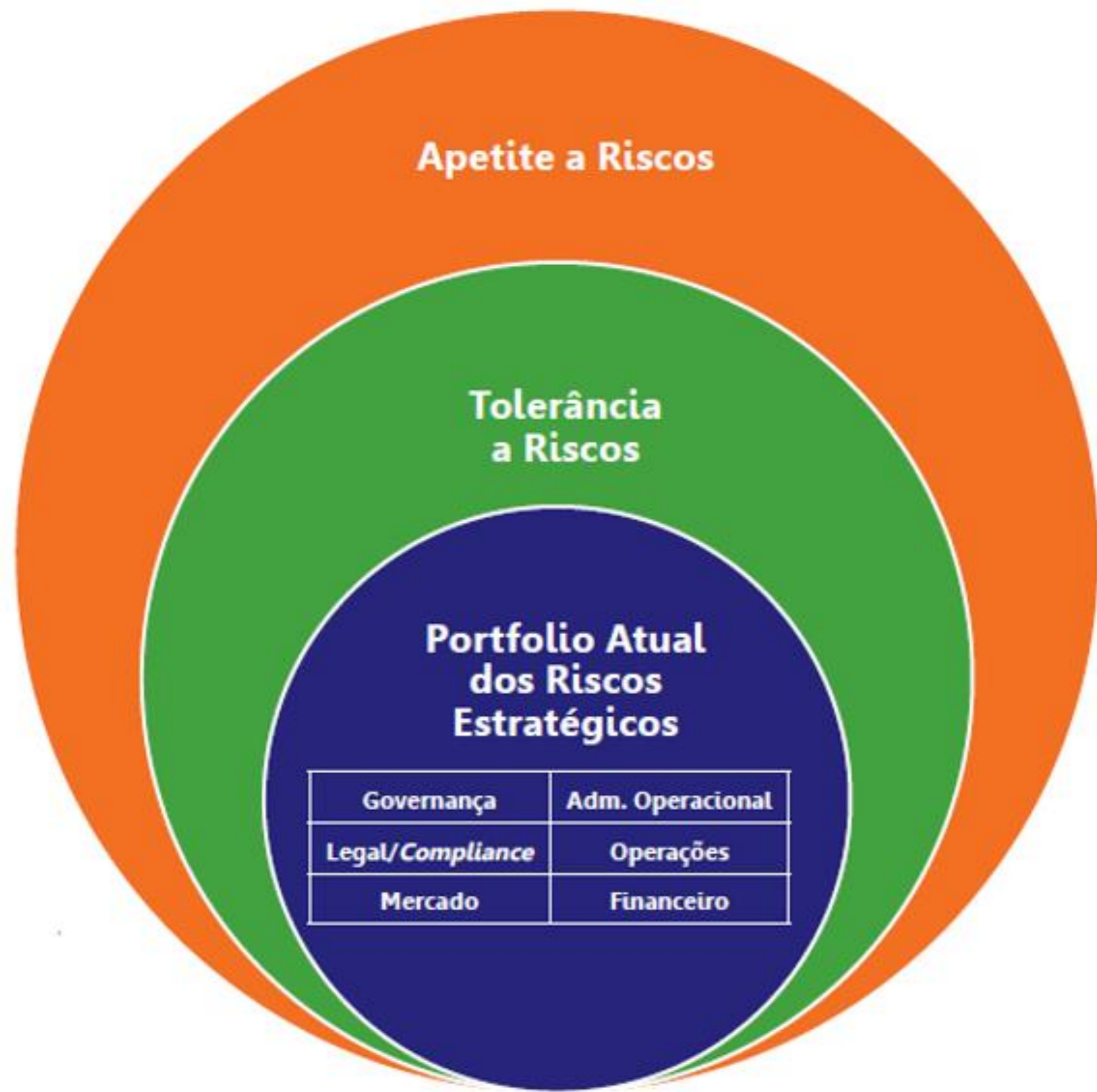


ATENÇÃO

- Assegura atenção aos controles relacionados com os objetivos do negócio
- Maior capacidade de detecção e monitoramento dos riscos
- Melhor entendimento dos papéis e responsabilidades de todos
- Maior confiabilidade nas informações
- Autoavaliação leva ao autocontrole
- Redução de custos - \$\$\$

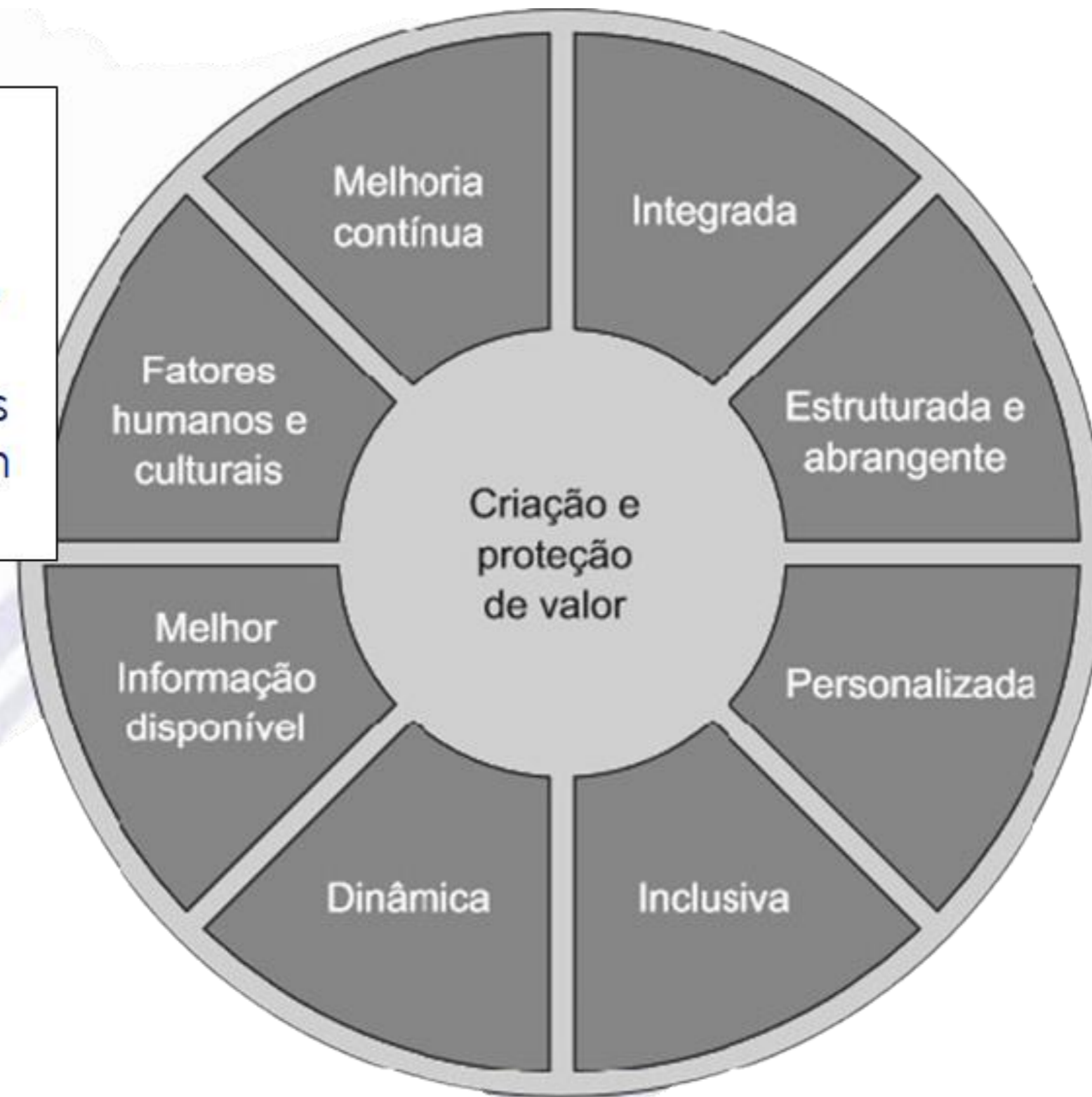
GERAR
VALOR





7. Fatores humanos e culturais:

comportamento humano e a cultura → influenciam SIGNIFICAMENTE todos os aspectos da GR em cada nível e estágio.



Gestão de Riscos

<https://www.crcsc.org.br/servico/view/5>

São princípios éticos dos profissionais da contabilidade:

- a) Integridade – ser franco e honesto em todos os relacionamentos profissionais e comerciais.
- b) Objetividade – não permitir que comportamento tendencioso, conflito de interesse ou influência indevida de outros afetem o julgamento profissional ou de negócio.
- c) Competência profissional e devido zelo – manter o conhecimento e a habilidade profissionais no nível adequado para assegurar que clientes e/ou empregador recebam serviços profissionais competentes com base em desenvolvimentos atuais da prática, legislação e técnicas, e agir diligentemente e de acordo com as normas técnicas e profissionais aplicáveis.
- d) Sigilo profissional – respeitar o sigilo das informações obtidas em decorrência de relacionamentos profissionais e comerciais e, portanto, não divulgar nenhuma dessas informações a terceiros, a menos que haja algum direito ou dever legal ou profissional de divulgação, nem usar as informações para obtenção de vantagem pessoal pelo profissional da contabilidade ou por terceiros.
- e) Comportamento profissional – cumprir as leis e os regulamentos pertinentes e evitar qualquer ação que desacredite a profissão.



Ter uma visão clara do que CRIA valor e do que DESTRÓI valor.

1) Retenção abusiva, danificação ou extravio de livros ou documentos contábeis, comprovadamente entregues aos cuidados do Profissional da Contabilidade. Reter abusivamente livros, papéis ou documentos, inclusive arquivos eletrônicos, comprovadamente confiados à sua guarda, inclusive com a finalidade de forçar o contratante a cumprir suas obrigações contratuais com o profissional da contabilidade, ou pelo não atendimento de notificação do contratante

2) Inexecução dos serviços contábeis

Deixar de executar os serviços contábeis contratados pelo cliente e em desobediência à Legislação e às Normas Brasileiras de Contabilidade.

3) Adulteração ou manipulação fraudulentas na escrita ou em documentos, com o fim de favorecer a si mesmo ou a clientes

Trabalhar de forma inidônea para seu cliente ou com os órgãos públicos no recolhimento de impostos. Deixando de conservar a boa-fé e a confiabilidade depositada pelo empresário.

4) Apropriação indébita

Apropriar-se de valores confiados pelos clientes para recolhimento de tributos devidos pelas empresas aos cofres públicos.

5) Incapacidade técnica

Contratar serviços contábeis para os quais não esteja absolutamente capacitado, vindo, desta forma, a colocar em risco o patrimônio da empresa pelas más execuções dos serviços e denegrir a imagem de uma categoria.



6) Incapacidade técnica em virtude de erros reiterados

Persistir nos erros durante a execução dos trabalhos, sabendo que não tem capacidade para a execução dos mesmos em que o cliente depositou tal confiança.

7) Anúncio que resulte na diminuição de colega ou de organização contábil

Publicar de forma imoderada, os trabalhos desenvolvidos nos meios de circulação, menosprezando os trabalhos executados pelos colegas daquela região.

8) Manter organização contábil em desacordo com a legislação

Deixar de averbar junto ao CRC escritório sociedade ou individual, e nos casos de sociedades deixarem de averbar alteração contratual.



9) Facilitar o exercício profissional aos não habilitados

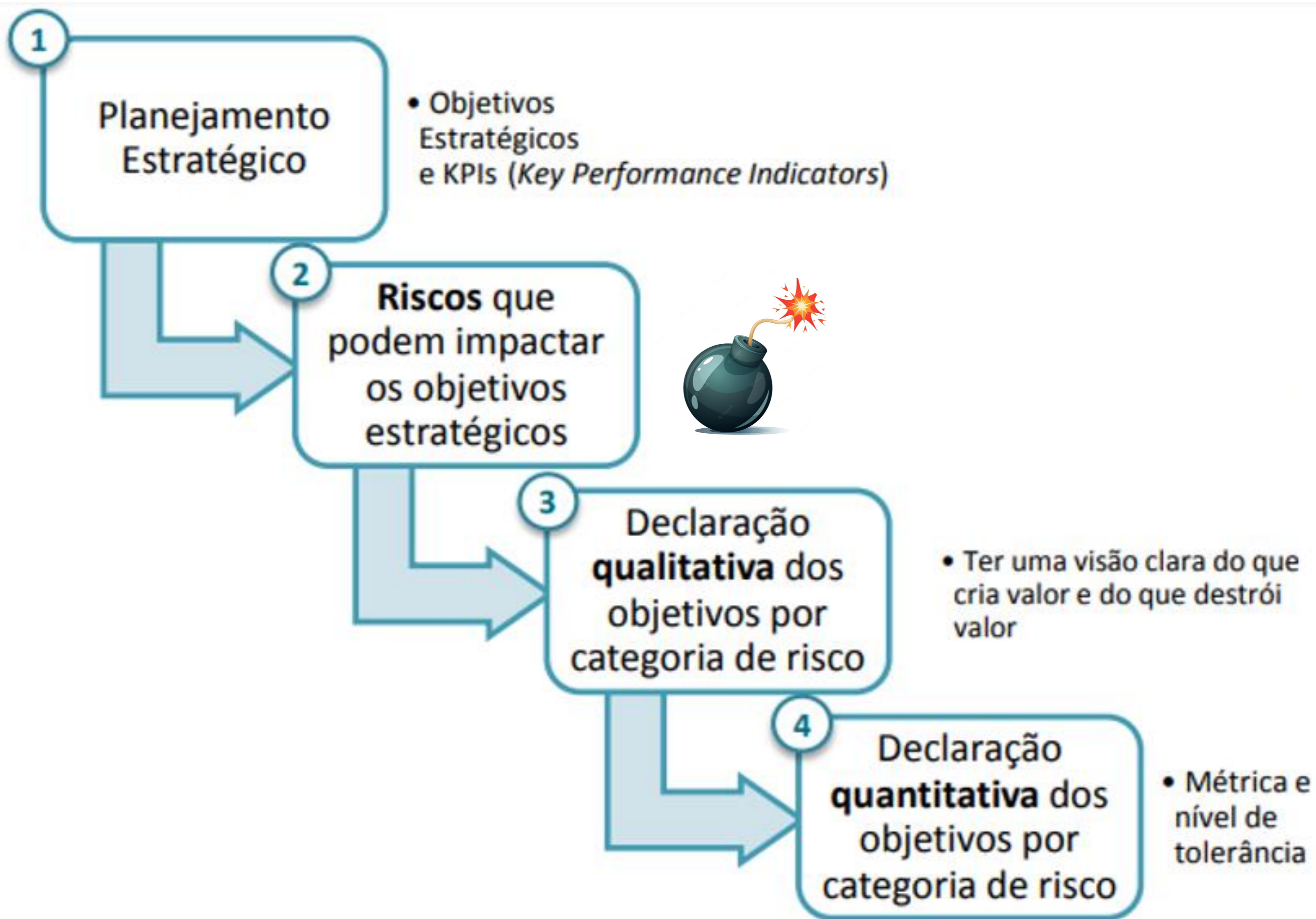
Manter organização contábil, funcionando sem a presença diária do profissional da contabilidade, ou ainda terceirizar serviços contábeis, deixando para atender e executar serviços técnicos profissionais, funcionários ou sócio sem habilitação técnica contábil.

10) Elaborar as Demonstrações Contábeis em desacordo

Elaborar e ou publicar demonstrações contábeis não observando as Normas Brasileiras de Contabilidade editadas pelo Conselho Federal de Contabilidade, intitular-se com categoria profissional que não possua na profissão contábil.

11) Contrato de Prestação de Serviços Contábeis

O profissional da contabilidade deve fixar previamente o valor dos serviços contábeis por escrito.



SKILLS
NECESSÁRIAS



to feel
happening
you can
you can
ing **foco**

to feel free

I cant live my

explorations

to feel

Impacto/Consequência

Leve
2.5

Moderado
3.5

Severo
4.5

Massivo
5

		R.122		
		R.123	R.121 R.124	

Análise: é necessário implementar controles preventivos e/ou detectivos para inibir os fatores de riscos e implementar controles corretivos visando mitigar o impacto.

Como integrar a gestão dos riscos com a estratégia, a governança e o controle interno?



- Focado na **gestão**
- Focado nos **processos**
- Caráter preventivo e monitorado
- Construído com base na qualidade
- Todos podem contribuir
- Executor aponta as soluções
- Visão de proatividade
- Assimilação pelo mercado



Conhecimentos

Saber teórico

Habilidades

Saber fazer

Atitudes

Ser

IT RISK MANAGER'S SKILLS



**ANALYTICAL
SKILLS**



**COMMUNICATION
SKILLS**



**BUSINESS
KNOWLEDGE**



**LEADERSHIP AND
MANAGEMENT ABILITY**



**PROBLEM-SOLVING
SKILLS**



**FINANCIAL
EXPERTISE**



**STRATEGIZING
SKILLS**



**WORKING UNDER
DURESS**

Só dor provoca mudanças significativas

A mudança é proporcional à dor



Qual é o perfil das novas empresas?



Inovação



Gestores profissionais



Análise de sistemas



Custos operacionais menores



Menos burocracia



Mais impacto social



Transparência, Ética e Integridade



Praticidade



As empresas estão preparadas para o futuro?



Cada empresa deve perseguir uma estratégia dual, em que se muda o presente e se constrói o futuro

**QUAL É O
OBJETIVO?**

**Transformar
a empresa
hoje**

**Criar a
empresa
do futuro**

"BOAS" ENTREGAS

SATISFAÇÃO
DOS
CLIENTES

GERAÇÃO DE
EMPREGOS

SOBRAS OU
PROPÓSITO

QUALIDADE
DE VIDA

AJUDA
COMUNITÁRIA

REPUTAÇÃO
DA MARCA

NOVOS
INVESTIMENTOS

QUALIDADE
AMBIENTAL

PRODUTIVIDADE

DEMISSÕES

FALTA DE RECURSOS

PERDA DE CLIENTES

BAIXA QUALIDADE DE VIDA

DESCASO COM A COMUNIDADE



PREJUÍZO

SANÇÕES LEGAIS

BAIXA PRODUTIVIDADE

DEGRADAÇÃO AMBIENTAL

MÁ REPUTAÇÃO DA MARCA



**ATENTADO CONTRA A
CONTINUIDADE**



OPEN
YOUR
MIND



OPEN
YOUR
MIND



A vida começa
onde o **medo**
acaba e sua
vontade de voar
tem que ser **maior**
que o medo de
cair.





Russell Bedford

taking you further

SUA PARCEIRA DE CONFIANÇA EM BPO FINANCEIRO

Oferecemos soluções abrangentes de BPO financeiro para ajudar sua empresa a simplificar e aprimorar seus processos financeiros. Nossa equipe de especialistas altamente qualificados está pronta para assumir suas tarefas financeiras, permitindo que você se concentre no crescimento do seu negócio.

BENEFÍCIOS PARA A SUA EMPRESA



Redução custos operacionais



Foco no core business



Melhoria da eficiência e qualidade



Acesso a insights e relatórios estratégicos



Flexibilidade e escalabilidade



Cumprimento das obrigações legais e regulatórias

CONTATOS

JORGE KRENING



**Av. 7 de Setembro,
4214
Curitiba, PR**



(48) 98832-8963



jorge.krening@russellbedford.com.br



[linkedin.com/in/jorge-krening/](https://www.linkedin.com/in/jorge-krening/)

MUITO OBRIGADO