

Governança, Gestão de Riscos, Compliance e Controles Internos

Apresentador: Edson Cordeiro da Silva, D.Sc, Consultor
Outubro 2023

A principal mensagem do livro **A Arte da Guerra** é que a **vitória** é alcançada por meio do *conhecimento estratégico, do planejamento cuidadoso, da liderança eficaz e da adaptabilidade às circunstâncias.*

Não é preciso ter olhos abertos para ver o sol, nem é preciso ter ouvidos afiados para ouvir o trovão. Para ser vitorioso, ***você precisa ver o que não está visível.***

Fonte: A arte da guerra escrito por SunTzu

Governança, Gestão de Riscos, Compliance e Controles Internos

Índice:

1. Governança Corportiva: Abordagem introdutória
2. Ética, Compliance, Programa de Integridade e legislação
3. A importância dos Controles Internos
4. Gestão de Riscos Corporativo
5. Linhas de Defesa (Pesos e contrapesos)
6. Processo Decisório empresarial e financeiro
7. Responsabilidade dos Administradores
8. Tendências da Governança Corporativa Mundial e ESG
9. Referências Bibliográficas
10. Contato

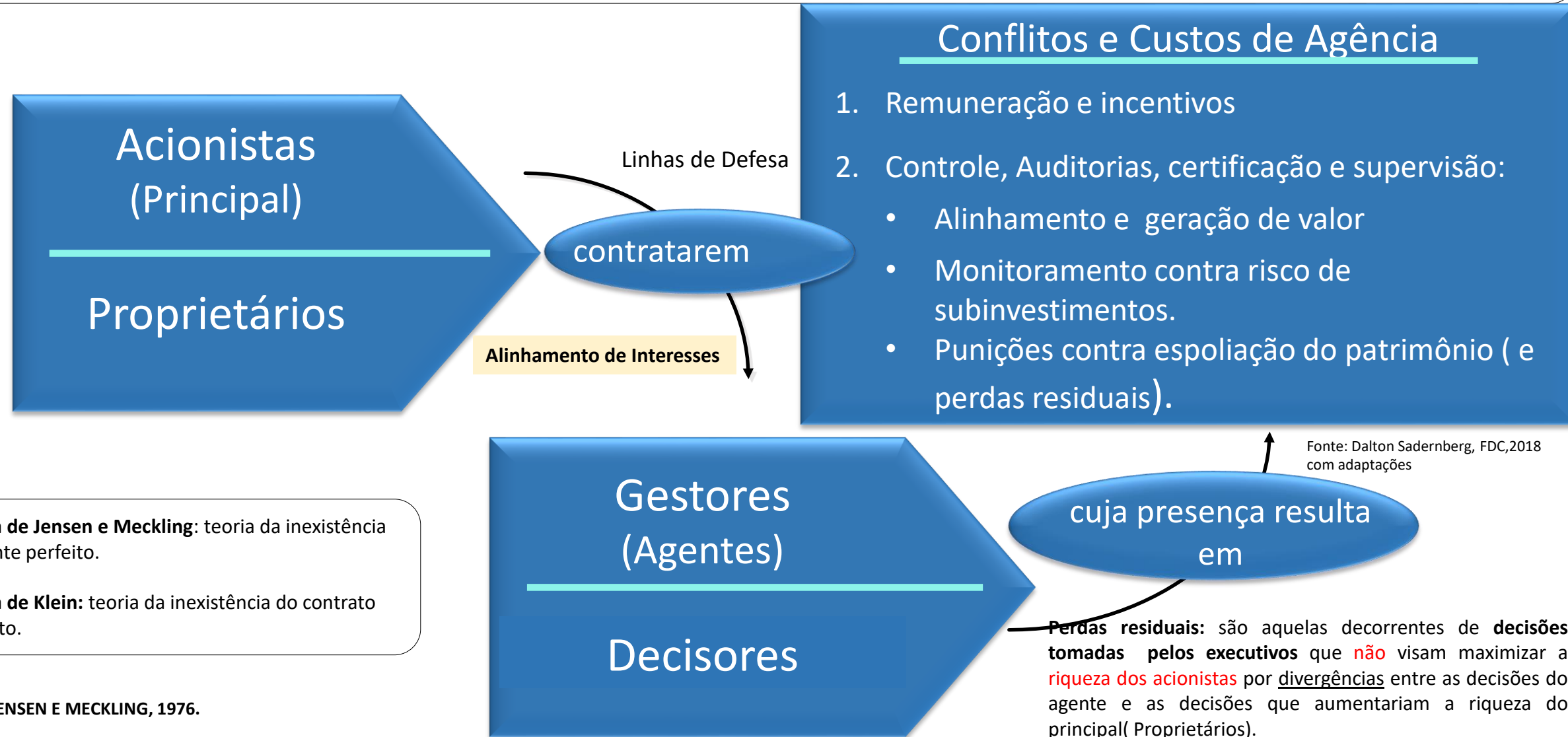
“Pessoas, Ética, Reputação e Confiança,

***”Ativos essenciais e estratégicos para o
desenvolvimento de uma Companhia ”***

**“Quanto mais confiável for uma empresa, maior valor tendem a ter as
suas ações. Isto é comprovado pelo Índice de Governança
Corporativa da Bolsa de Valores “B3”**

TEORIA (CONFLITOS) E CUSTOS DE AGÊNCIA (*TEORIA DA REPRESENTAÇÃO*)

Separação entre Propriedade e Gestão leva a: Conflitos que podem surgir quando o principal (o Proprietário/Acionista) contrata um agente (Administrador/Executivo) para agir em seu nome, dando a este poder de decisão.



FUNDAMENTOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Conflito de Agência ampliado “Quadro Resumo”

| Estrutura de Propriedade e Acionária | Capital pulverizado | Controle definido | Financiamento bancário |
|--------------------------------------|------------------------------------|---|-----------------------------|
| Conflito de agência | Acionistas X Administradores | Controladores (Majoritários) X Minoritários | Acionistas X Credores |
| Risco de expropriação de valor | Acionistas | Minoritários | Credores |

- Nota: Quase todos os homens conseguem superar a adversidade, mas se quer conhecer/testar o carácter de um homem, dê-lhe poder" - foi dita sobre Abraham Lincoln num discurso do escritor e orador Robert G. Ingersoll, proferido no dia 16 de janeiro de 1883, em Washington D.C.

Definição

“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.**”

FUNDAMENTOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

DEFINIÇÃO TRIANGULAR DE GOVERNANÇA CORPORATIVA



“Ou simplesmente”

“A Governança Corporativa é o Sistema pelo qual as companhias são dirigidas e controladas”.



Sir George Adrian Hayhurst Cadbury foi **Presidente** da Cadbury Schweppes por 24 anos. Ele foi um **pioneiro na conscientização** e em estimular o debate sobre governança corporativa e **produziu** o **Relatório Cadbury 1992**, um **código de boas práticas** que serviu de base para a **reforma** da governança corporativa ao redor do mundo.

ISO/IEC 38500, 2008 (p.3) GC é o sistema pelo qual organizações são dirigidas e controladas.

O termo **agentes de governança** refere-se aos **indivíduos e órgãos** envolvidos no sistema de governança, tais como: sócios, administradores, conselheiros fiscais, auditores, conselho de administração, conselho fiscal, etc.

Edson Cordeiro da Silva, D.Sc Consultor

Governança



Qualquer sistema que os seres humanos usam para
tomar e impor decisões coletivas

Fonte: Seyle & King, 2014

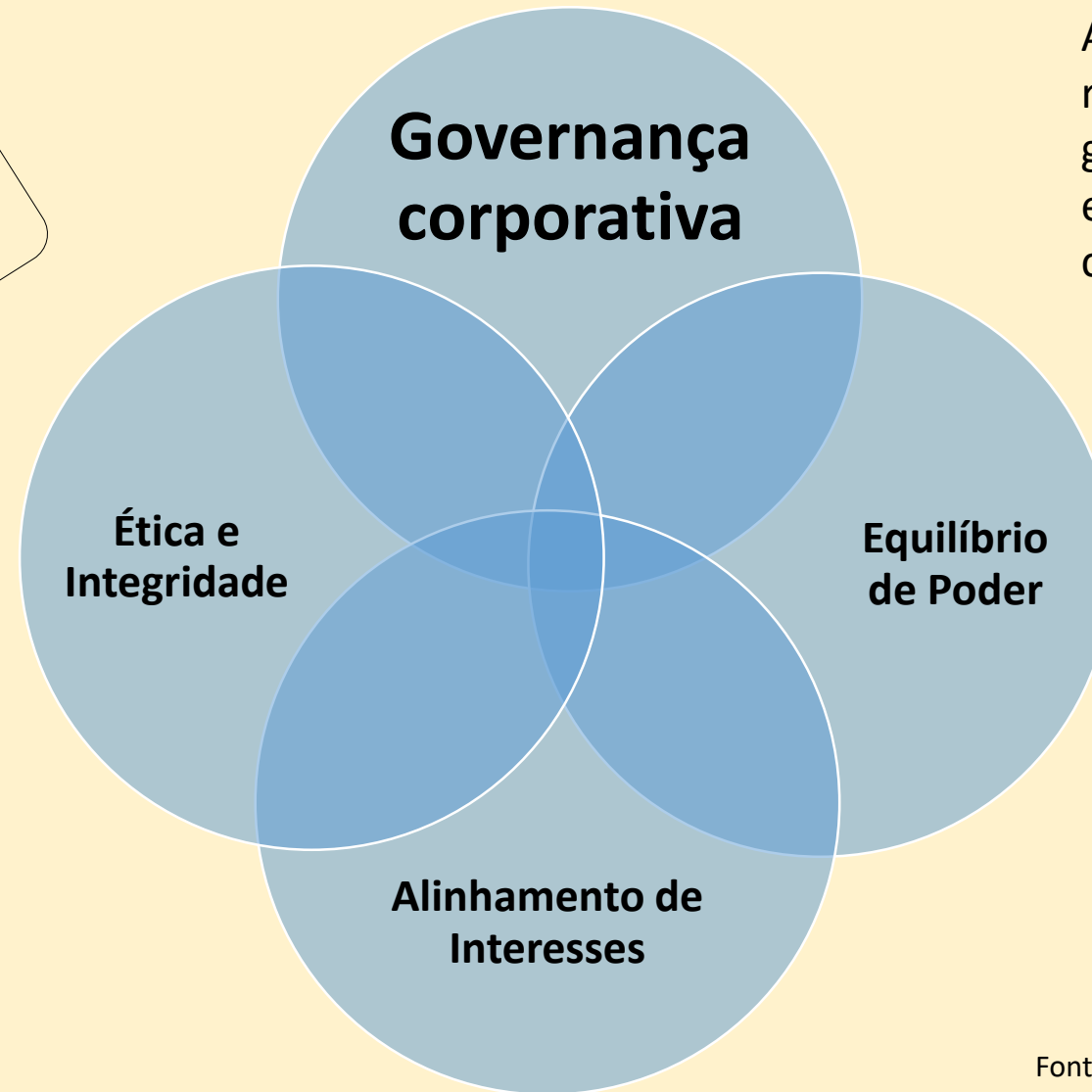
ibgc

FUNDAMENTOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA



Regra de Ouro
“palavras-chave”

Na sua **essência**, a governança trata da “**minimização de assimetrias e conflitos de interesses**” inerentes à **delegação** de poder e tomada de decisão.



A Governança Corporativa refere-se às regras que governam a estrutura e o exercício de poder e de controle na companhia.

Sistema de Freios e Contrapesos
(System check and balance)

- O Poder dentro de uma organização deve ser exercido **de forma ética** e não deve ser voltado para o benefício próprio, só assim será possível que a governança corporativa gere resultados.
- O Poder precisa ser exercido para um propósito maior, **o da empresa**, e as decisões de alto impacto devem ser compartilhadas.

Fonte: Edson Cordeiro da Silva, D.Sc Consultor, 2020

“A virtude está no “equilíbrio”, no meio, entre o zero e o infinito (Aristóteles)”

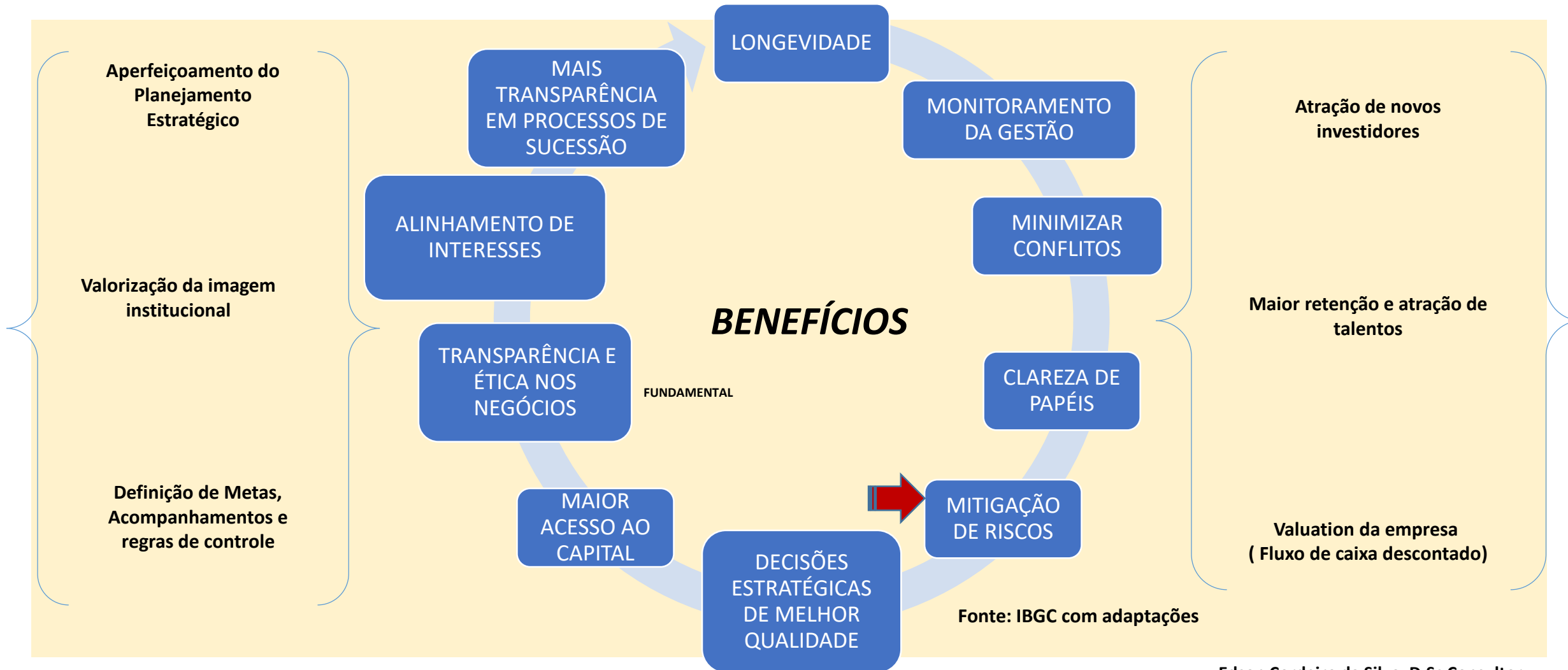
FUNDAMENTOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

OBJETIVOS CENTRAIS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

- ✓ Aumentar o valor da sociedade e a reputação corporativa
- ✓ Melhorar seu desempenho
- ✓ Facilitar seu acesso ao capital a custos mais baixos
- ✓ Contribuir para sua longevidade e Sustentabilidade(ESG)
- ✓ Monitorar a conduta ética e o alinhamento de interesses (teoria de Agência)
- ✓ Incentivar a diversidade nos Conselhos
- ✓ Zelar pelos Valores, Princípios e Objeto Social

FUNDAMENTOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Benefícios da boa Governança Corporativa



Edson Cordeiro da Silva, D.Sc Consultor

✓ **Nota: A Governança que traz bons resultados:** As companhias com as melhores práticas de governança corporativa, reportadas na bolsa de valores B3 pelo índice de governança Corporativa IGC, em princípio, são mais atrativas aos investidores que pagam prêmios por suas ações.

FUNDAMENTOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

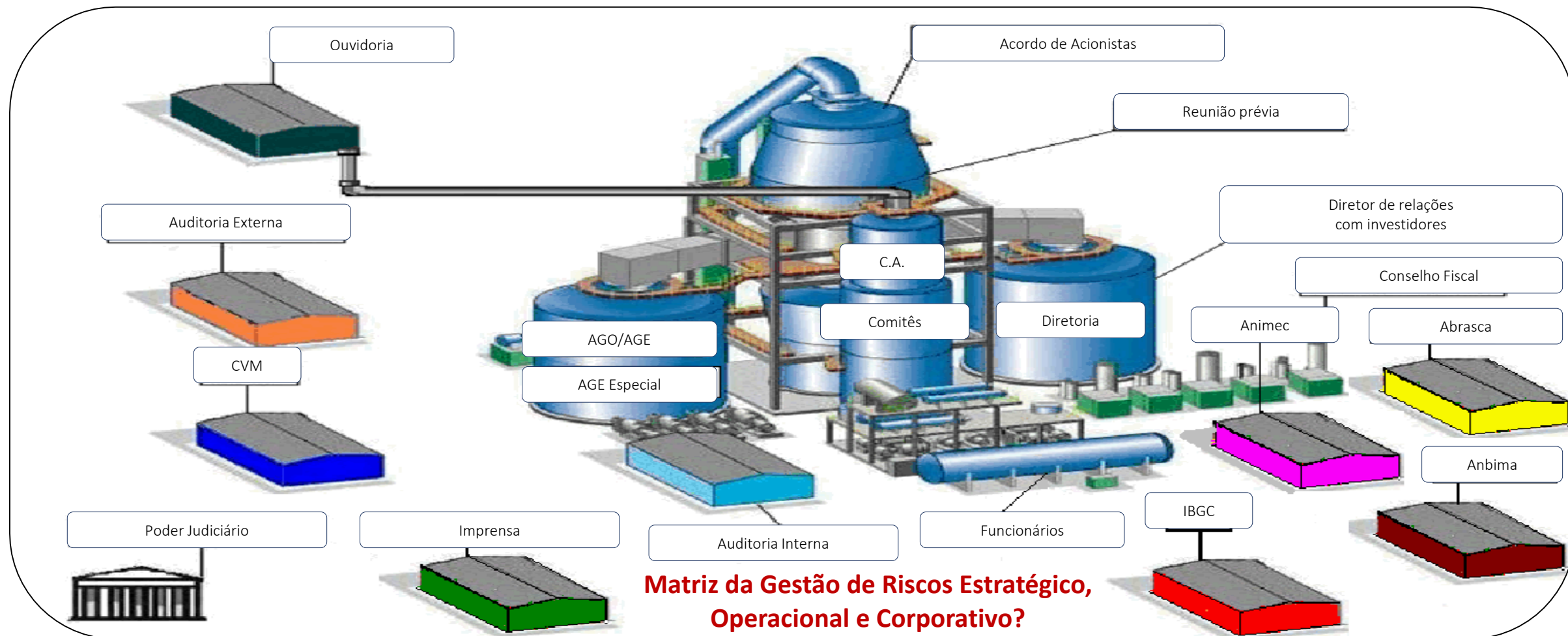
Princípios da Governança Corporativa

- ✓ **Integridade** (Promover a cultura ética, evitar conflitos de interesses, manter coerência entre discurso e ação e bom exemplo pelas Lideranças)
- ✓ **Transparência** (confiança! Desejo de disponibilizar as informações financeiras e não financeiras para os sócios e demais partes interessadas e não apenas aquelas impostas pela legislação)
- ✓ **Equidade** (tratamento justo e isonômico com os sócios e demais partes interessadas)
- ✓ **Responsabilização(Accountability)** Desempenhar suas funções com diligência, independência e com vistas à geração de valor sustentável no longo prazo e prestação de contas com responsabilidade.
- ✓ **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, **considerando os aspectos sociais, ambientais, ecossistemas, econômico e de governança**).

FUNDAMENTOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

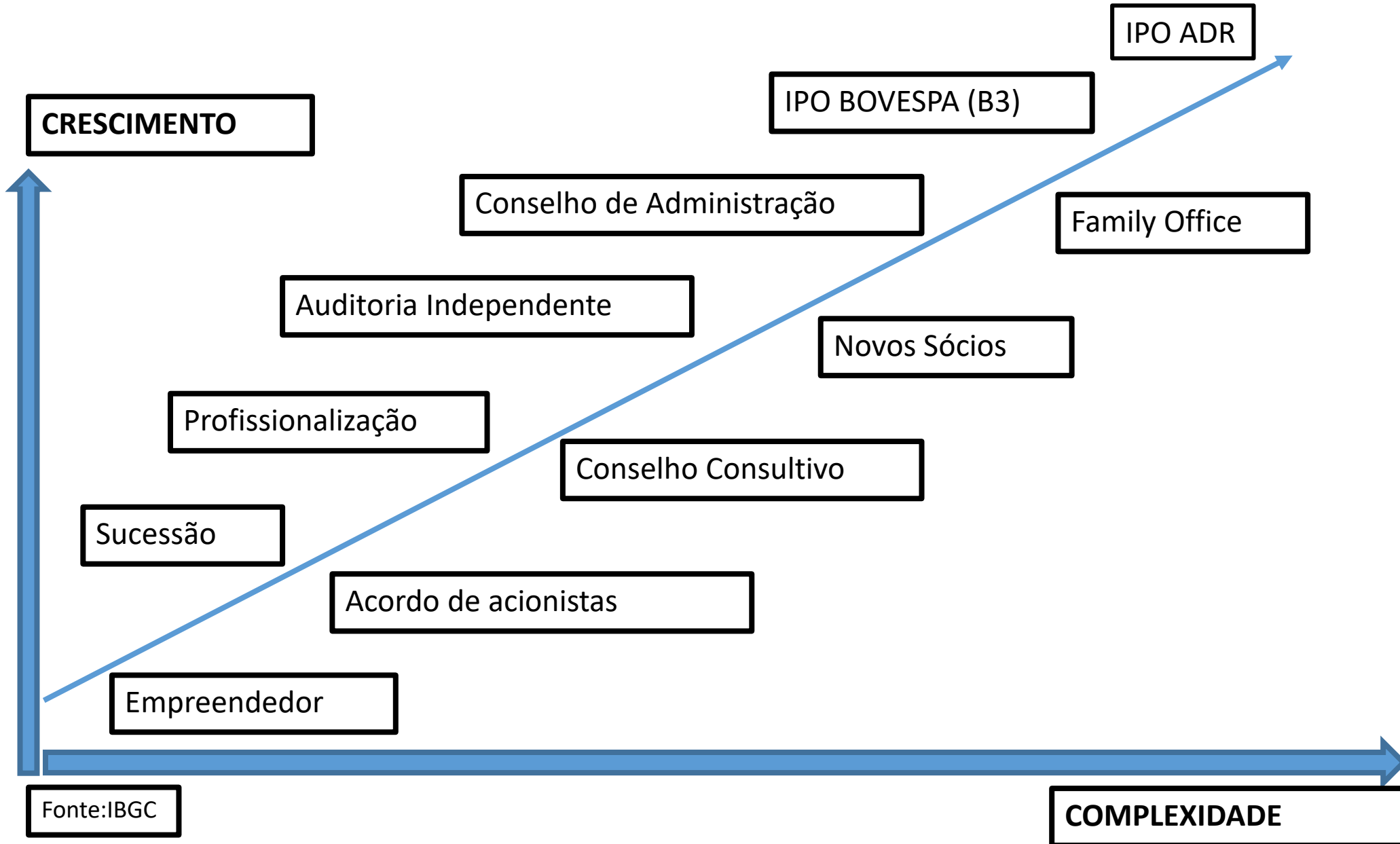
Visão Geral: Sistema das S.A. – A Máquina da Estrutura da Sociedade Anônima

É a integralidade do Sistema de Governança Corporativa, e não suas partes individualmente consideradas, que importa à sociedade anônima. “Visão Holística”



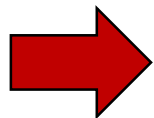
GOVERNANÇA CORPORATIVA

Governança é uma jornada, não é um destino

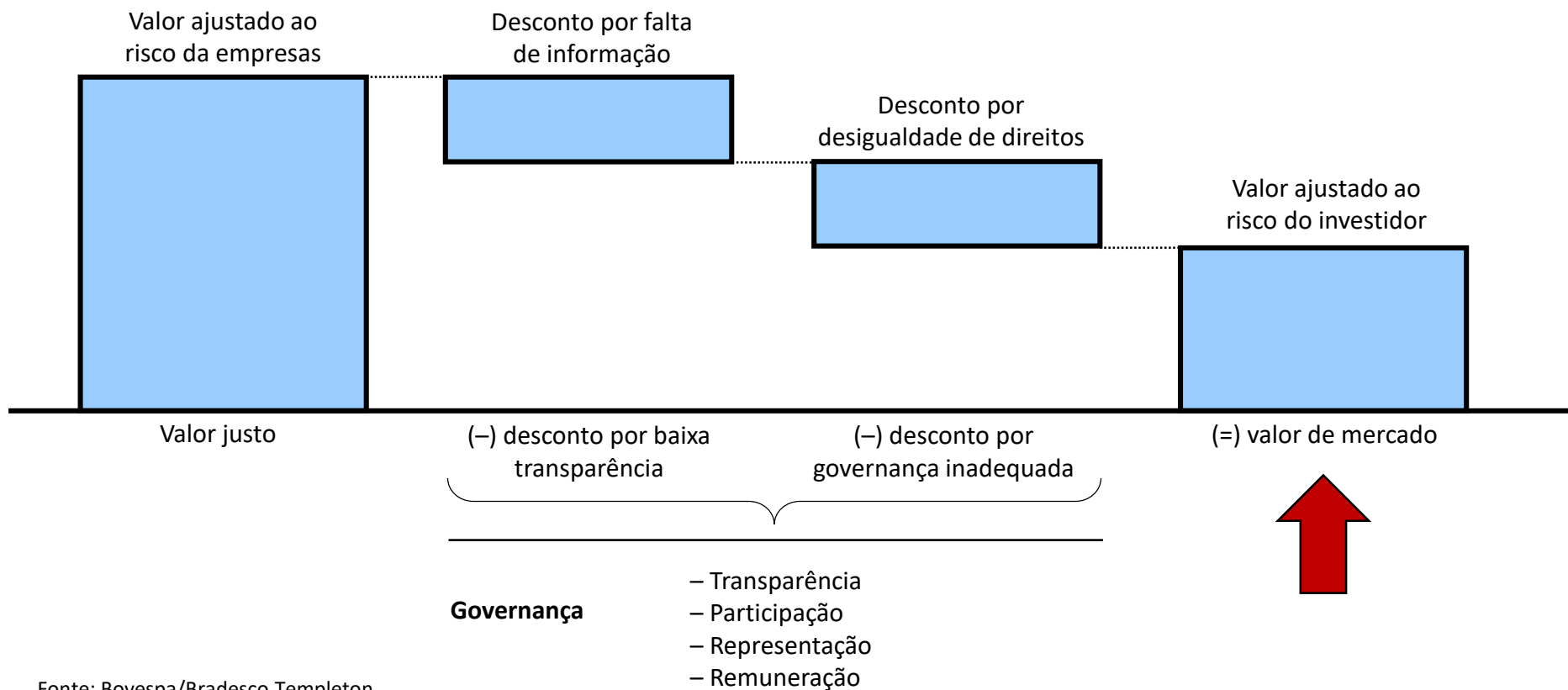


FUNDAMENTOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Risco - Retorno



Qual o valor da governança corporativa?



Fonte: Bovespa/Bradesco Templeton

Fonte: IBGC

Palestra Diretora da CVM Norma Parente, 2002

GOVERNANÇA CORPORATIVA “CONTEXTUALIZAÇÃO” (Questões, Problemas e Relevância)

Conceito: É o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas. Ou seja, é o conjunto de mecanismos(internos e externos de incentivo ou controle) que visa a fazer com as decisões sejam tomadas de forma a maximizar o valor de longo prazo do negócio e o retorno de todos os acionistas e das demais partes interessadas.

QUESTÕES DE GOVERNANÇA

- ✓ Conflito de Agência (Principal e o Agente) e Majoritário e o Minoritário
- ✓ Custos de agência (mitigação e controles)
- ✓ Deliberação Ética\Código de Conduta
- ✓ Estratégia, Liderança e Controle
- ✓ Perfil de riscos, estrutura de capital e retorno

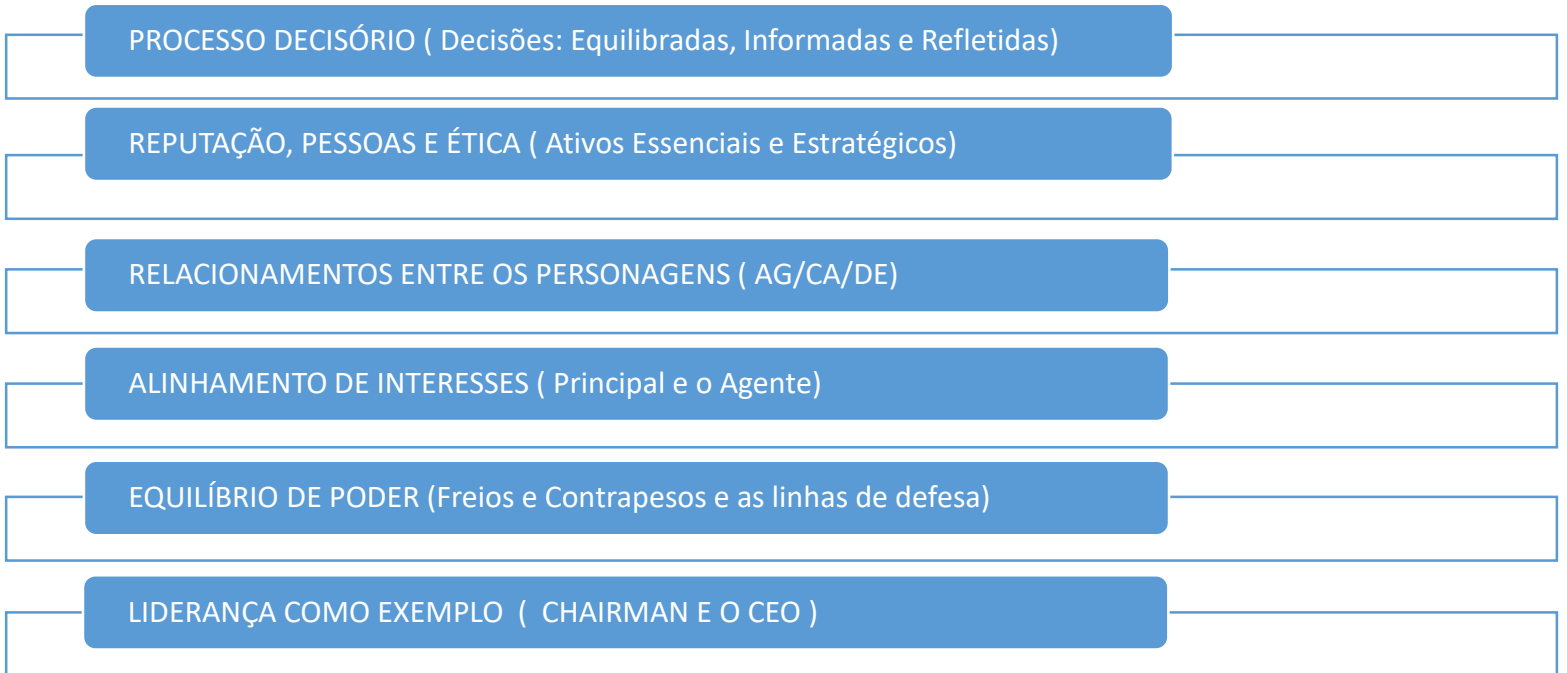
POTENCIAIS PROBLEMAS

- ✓ Conflitos de interesses
- ✓ Limitações técnicas individuais
- ✓ Vieses cognitivos
- ✓ Minimização de assimetrias informacionais

CONTEXTO E RELEVÂNCIA

- ✓ Regulamentação(compulsória\ voluntária)
- ✓ Partes Interessadas(Stakeholders)
- ✓ ASG(ambientais, sociais e de governança)
- ✓ Diversidade, inclusão e equidade
- ✓ Transformação digital\Inovação

ESTRUTURA DO SISTEMA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (**Sócios, Conselho e Diretoria**) “Aspectos Relevantes da Alta Gestão”



Tomada de Decisão: As principais decisões devem ser adequadamente fundamentadas, registradas e **passíveis de verificação** pelas demais partes interessadas.

FUNDAMENTOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA “Quadro Sinótico



Modelo **integrado** e de **financiabilidade** de Governança

ESTRUTURA DE CAPITAL

Equity Financing (não oneroso)

- Aporte de capital social
- Financiamentos via mercado de capital:
 - Investidores Institucionais (Estado, bancos, seguradoras, fundos de investimento e fundos de pensão)
 - Pequenos investidores
 - ADRs
- *Venture capital e private equity, etc...*

Debt Financing (oneroso)

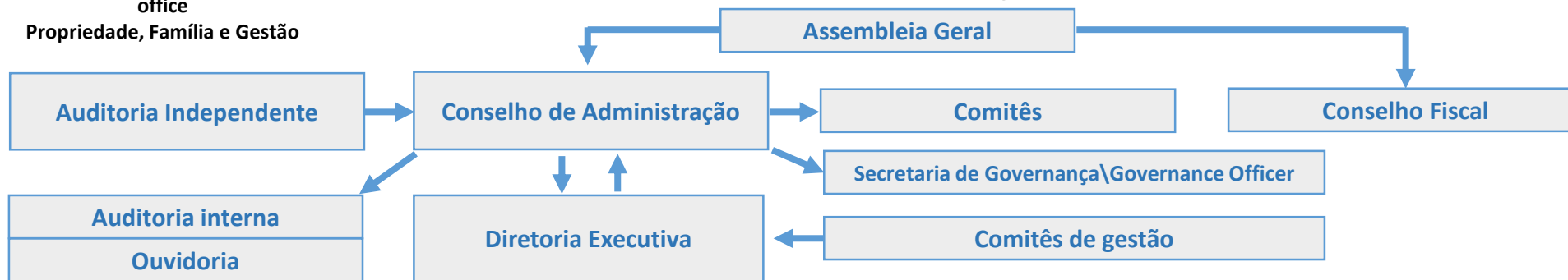
- Financiamentos Bancários
 - BNDES
 - Dívida com Bancos Comerciais
- *Bonds* internacionais e locais(certificado de dívidas)
- *Project Finance*
- Securitização, etc...

Ambiente institucional
Legislações (Lei das SAs), regulações (CVM), códigos (IBGC), níveis diferenciados de governança (Novo Mercado), agências de rating (S&P's)

Estrutura de Governança

Conselho de Família
(Protocolo\Assembleia Familiar) e Family
office

Propriedade, Família e Gestão



Relacionamento com as Partes Interessadas



A ESTRUTURA DO SISTEMA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E INSTRUMENTALIZAÇÃO

“Exemplo Prático e Abrangente”

Governança Corporativa: É o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas.

- Código IBGC 6ª edição 2023
- ISO 37000/21 Governança em Organizações

Conselho de Família\Protocolo\Assembleia Familiar
(Família, Propriedade e Negócio)

Family office

GOVERNANÇA

- Estratégia
- Pessoas
- Controles

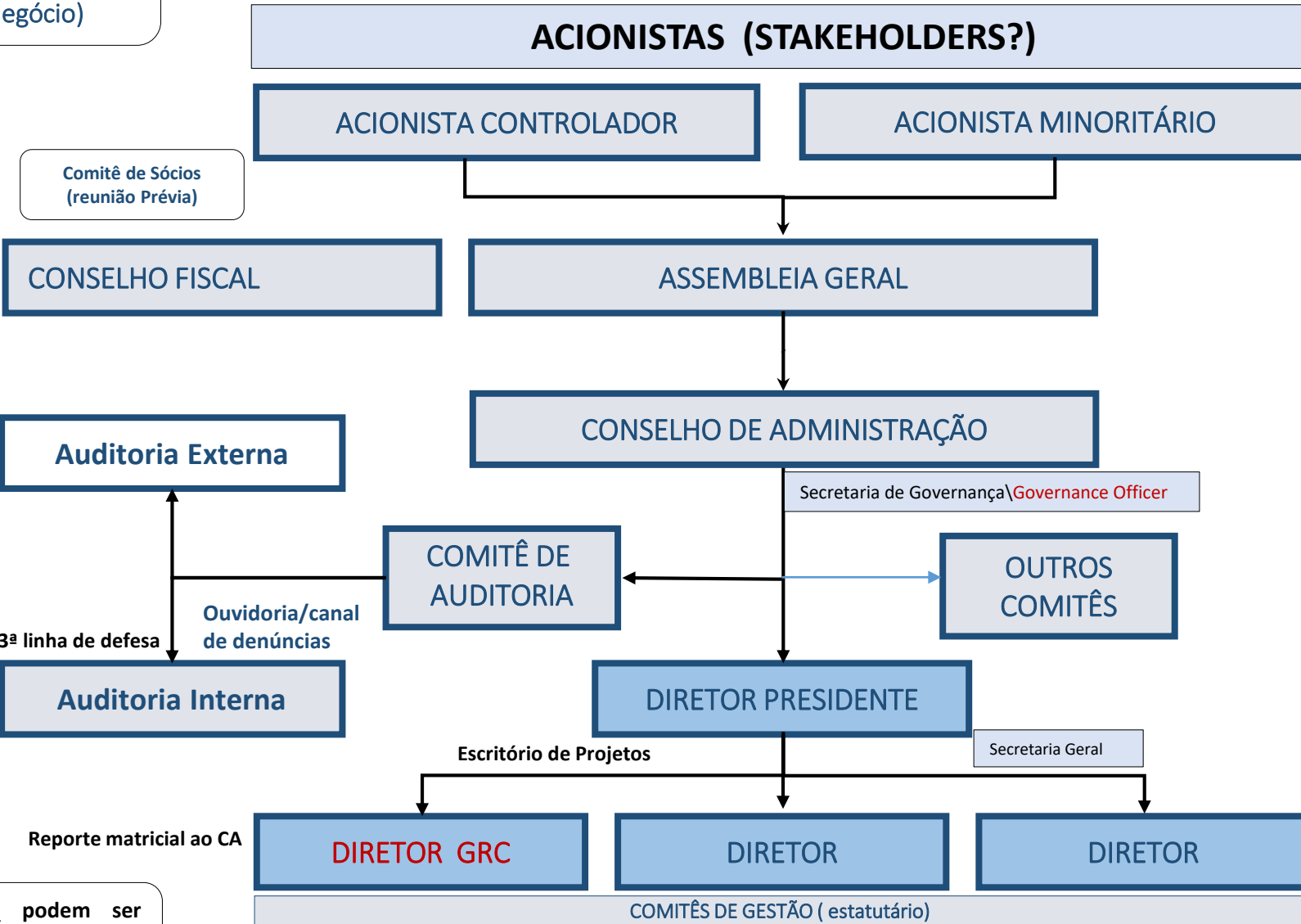
Conselho Consultivo

GESTÃO

- Proposição\Execução
- Supervisão
- Prestação de Contas

1ª e 2ª linhas de defesa

Nota: Os Comitês de Gestão podem ser desdobrados em comissões e ou grupos de trabalho.



INSTRUMENTOS:

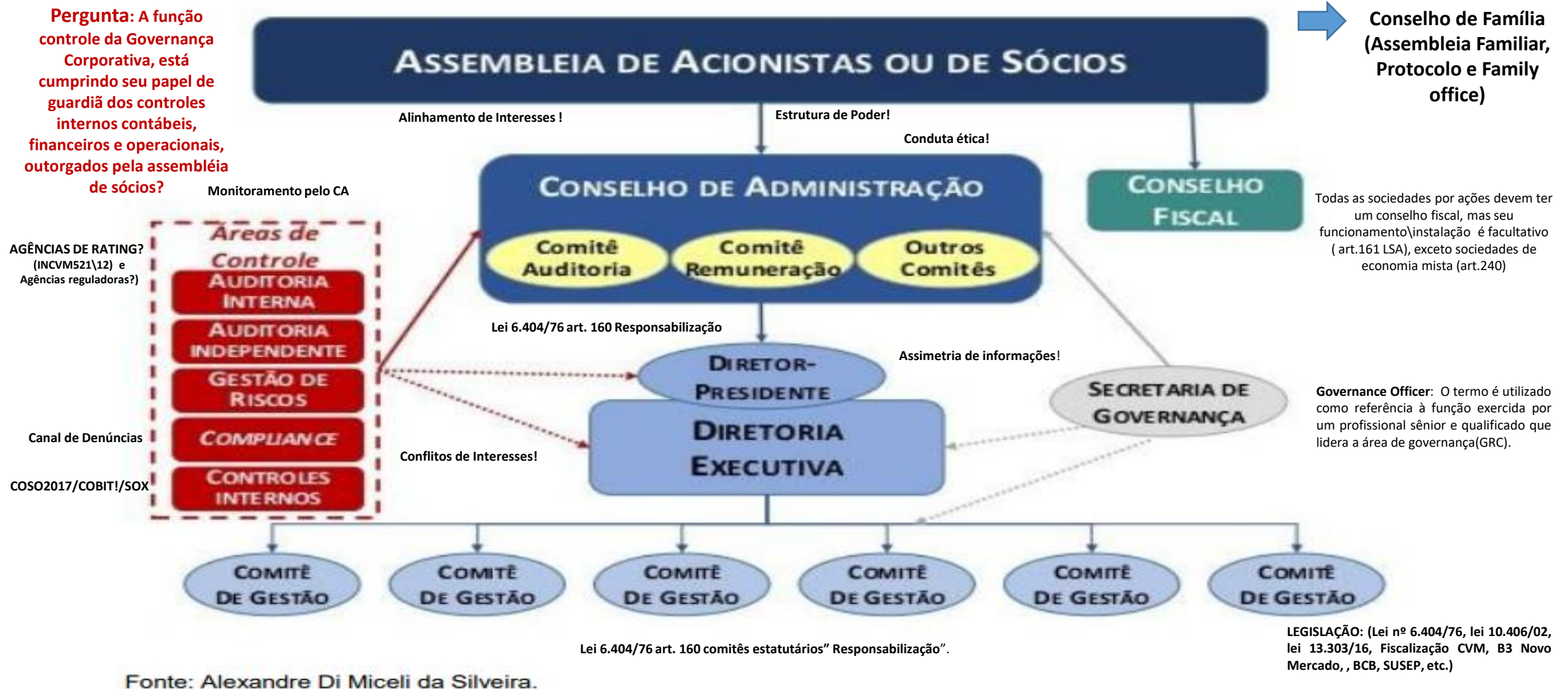
- ✓ Estatuto/contrato social
- ✓ Missão, Visão, Valores e cultura
- ✓ Plano básico de Organização/Sucessão
- ✓ Acordo de Acionistas\Sócios
- ✓ Plano Estratégico
- ✓ Plano de Negócios e Gestão\Indicadores
- ✓ Orçamento anual
- ✓ Regimentos internos
- ✓ Código de conduta\canal de denúncias
- ✓ Políticas e Diretrizes
- ✓ Matriz de limites de Competências e Alçadas.
- ✓ Matriz de Governança, Riscos e Compliance-GRC
- ✓ Controles Internos\ISO
- ✓ Portal de Governança
- ✓ Manual de participação em assembleias RI
- ✓ Calendário anual de reuniões\agendas\atas
- ✓ Legislação, LGPD, Regulação

→ Força de Trabalho, Gerenciamento e Suporte Técnico para o desenvolvimento dos negócios e operação.

Fonte: Edson Cordeiro da Silva, D.Sc Consultor

O MODELO DE GOVERNANÇA GENÉRICO

(cada empresa adequa seu organograma à sua realidade, estruturando da melhor maneira possível, facilitando a gestão e o entendimento entre os envolvidos).



Nota: Cuidado! CONTABILIDADE CRIATIVA: Segundo Lang (1988), a **contabilidade criativa** foi inserida na literatura contábil, para explicar a metodologia mediante a qual se utiliza os conhecimentos das normas, para manipular as cifras das demonstrações contábeis, sendo na verdade um abrandamento utilizado para evitar citar **os seus verdadeiros nomes: manipulações contábeis, inconsistências contábeis, artifícios contábeis ou fraudes contábeis. Atenção com o registro das Provisões: Remotas, Possíveis e Prováveis. Disclosure e contabilização ?**

Edson Cordeiro da Silva, D.Sc Consultor



O Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC – 2023, 6ª. ed

Fundamentos: Ética como fundamento e o princípio da integridade

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

ibgc

Principais mudanças:

Estrutura do Código

5ª Edição

2015

Apresentação

- Premissas do Código
- Definição de GC
- Princípios Básicos de GC

Sócios

Conselho de Administração

Diretoria

Órgãos de Fiscalização e Controle

Conduta e Conflito de Interesses

6ª Edição

2023

Apresentação

Fundamentos

- Ética como fundamento da GC
- Propósito da organizações
- Definição de GC
- Princípios de GC
- Agentes e estruturas de governança
- A governança corporativa e o conflito de interesses

Sócios

Conselho de administração

Diretoria

Órgãos de fiscalização e controle

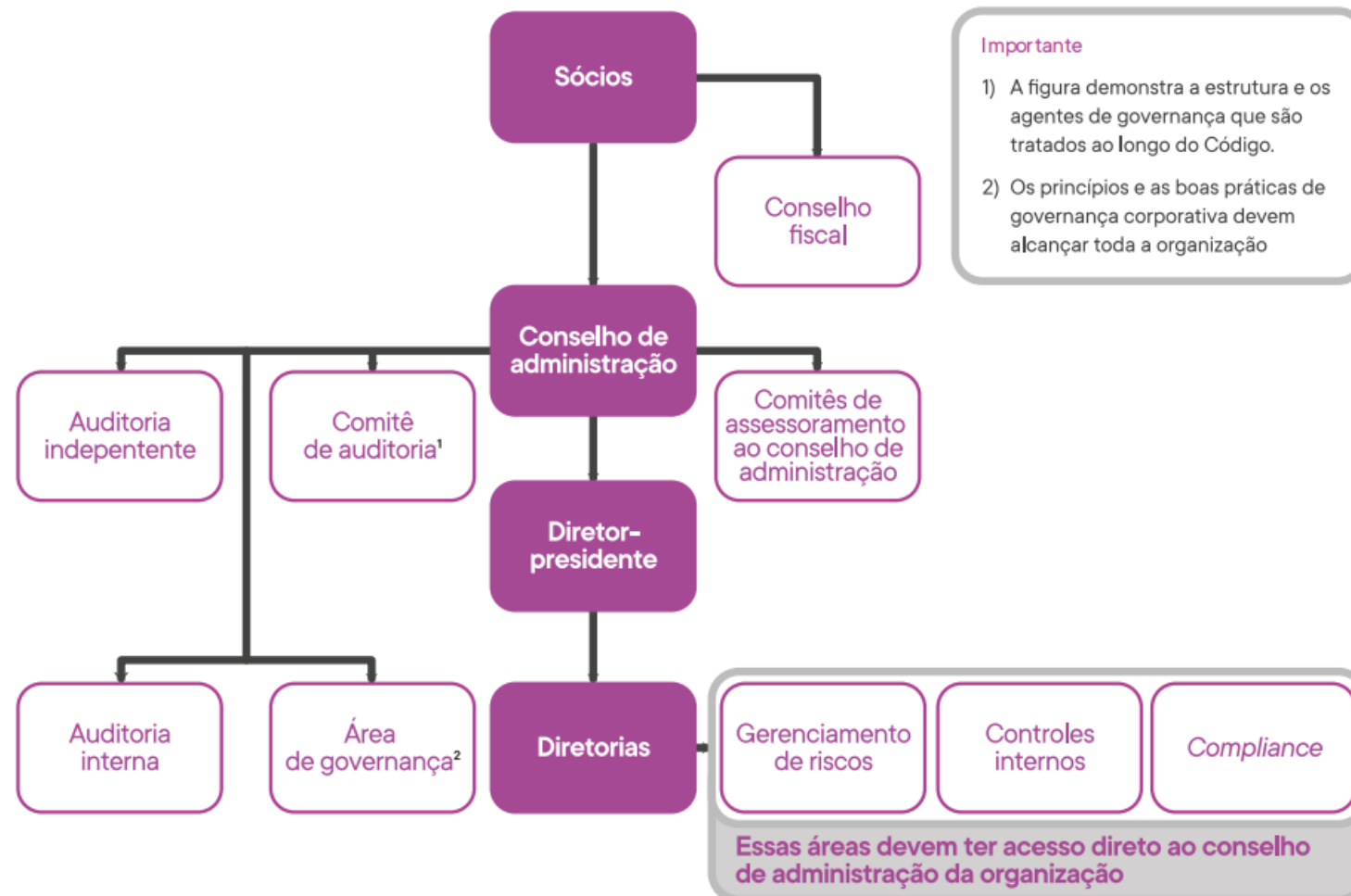
Conduta

GOVERNANÇA CORPORATIVA AGENTES E ESTRUTURA

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...”



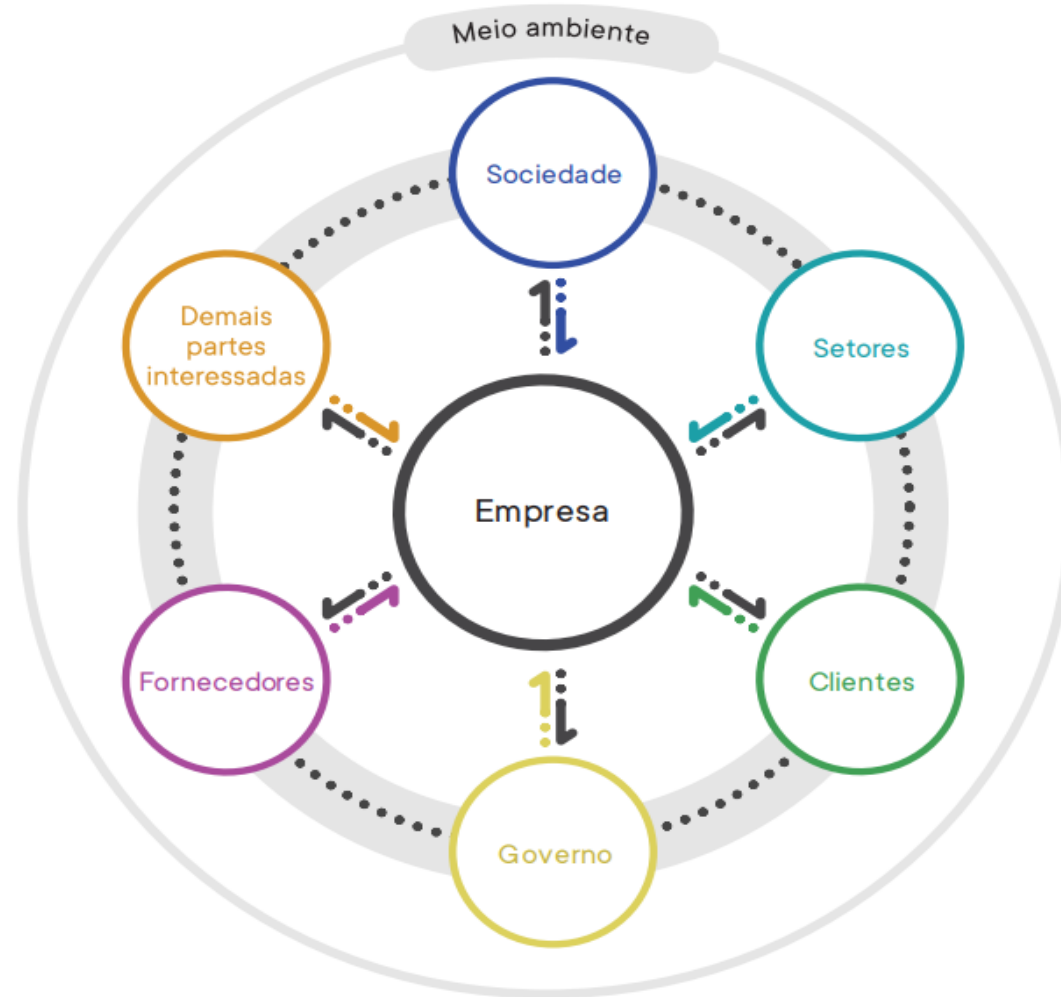
GOVERNANÇA CORPORATIVA E SEUS STAKEHOLDERS

Novas representações

Interdependências

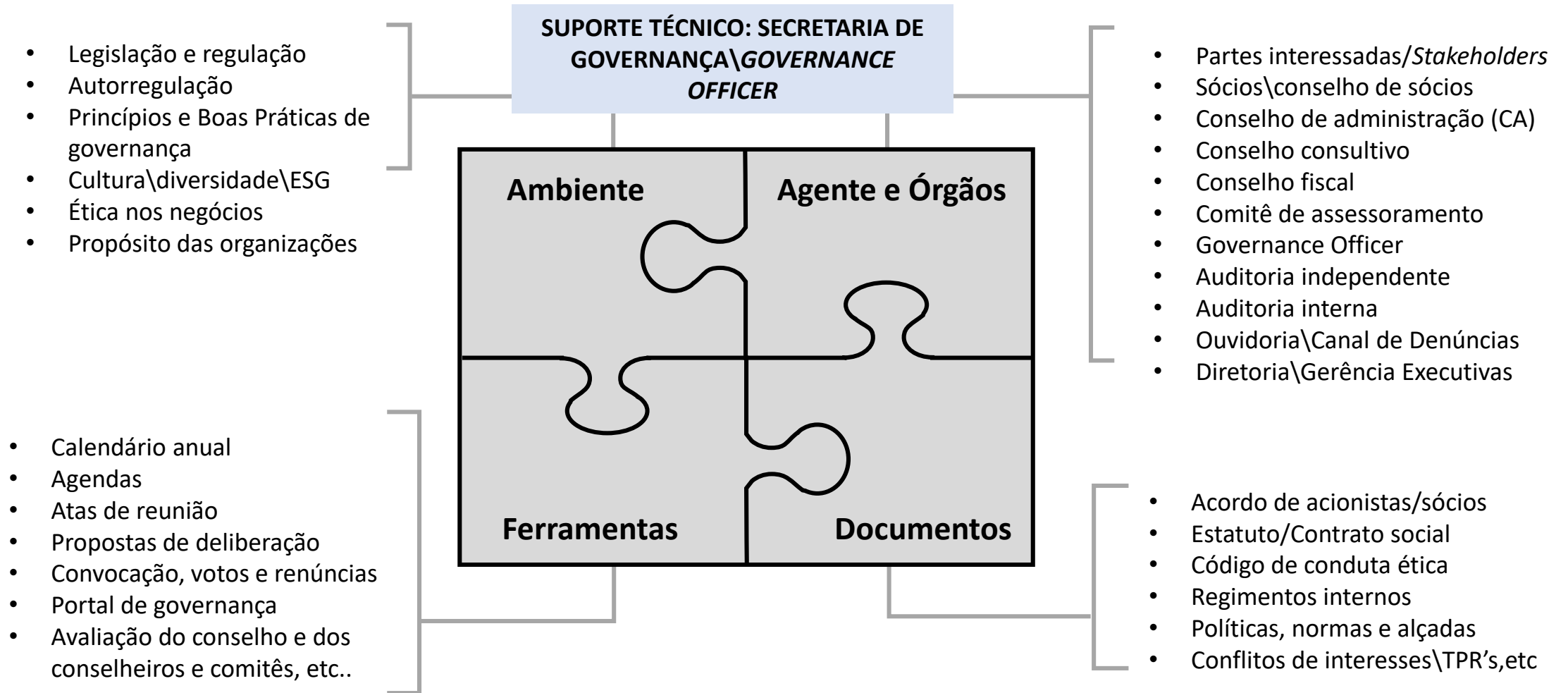
“Geração de valor compartilhado para sócios e partes interessadas”

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



FUNDAMENTOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

COMPONENTES DO SISTEMA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA



Governança, Riscos e Compliance GRC integrado (ISO 37000, 31000,31010, 31022,37301,37001,22313, 27701, 27001/2/5, SOX, COSO/2017/COBIT e legislação Pertinente).

A Governança e suas Estruturas

A Governança Corporativa e a Familiar devem ser coordenadas através do Conselho de administração e do Conselho de Família e/ou Comitê de Sócios

Governança Familiar

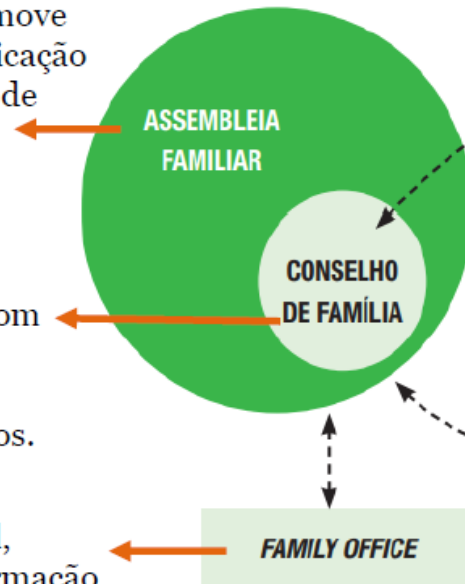
Promove informação, orientação e deliberações familiares. Promove contato, integração e comunicação na família. Elege o Conselho de Família.

Define políticas familiares, princípios, missão, visão, objetivos, valores, regras de relacionamento na família e com a empresa.

Coordena a sucessão.

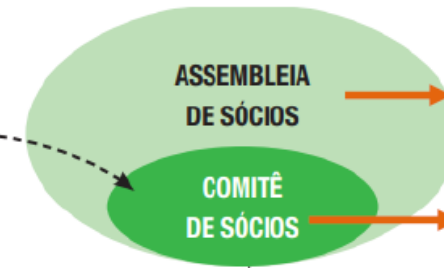
É a Interface com outros órgãos.

Gere proteção patrimonial, serviços para a família, formação dos membros



----- Diálogo e Coordenação

Governança Corporativa



Delibera decisões significativas

Elege CA (ou gestores).
Podem sócios além da família.

Não delibera, discute temas societários (ex entrada/saída de grandes negócios, políticas de dividendos, transações acima de patamar) para levar a Assembleia. Atualização do acordo de sócios do grupo familiar controlador.

Delibera decisões sob sua alçada.

Direcionamento estratégico, eleição e supervisão da gestão empresarial.

Governança Corporativa Familiar

A empresa familiar

Características

- ▶ Identidade e conhecimento do negócio
- ▶ Força dos Propósitos e Valores
- ▶ Ativismo dos acionistas
- ▶ Importância da História Familiar
- ▶ Estabilidade da Visão de Longo Prazo
- ▶ Importância da geração de caixa
- ▶ Frequente confusão patrimonial família x empresa

Desafios

- ▶ Perpetuar a Identidade Familiar
- ▶ Entrada de investidores no negócio
- ▶ Estratégia para Liquidez
- ▶ Crescimento das Famílias
- ▶ Retenção dos Talentos Externos à Família
- ▶ Renovação das lideranças e Sucessão
- ▶ Formação das Próximas Gerações

O quadro a seguir sintetiza os seis modelos efetivamente praticados de acordo com os 10 fatores de diferenciação escolhidos por Andrade e Rossetti.

Quadro 1: Os seis modelos de Governança efetivamente praticados

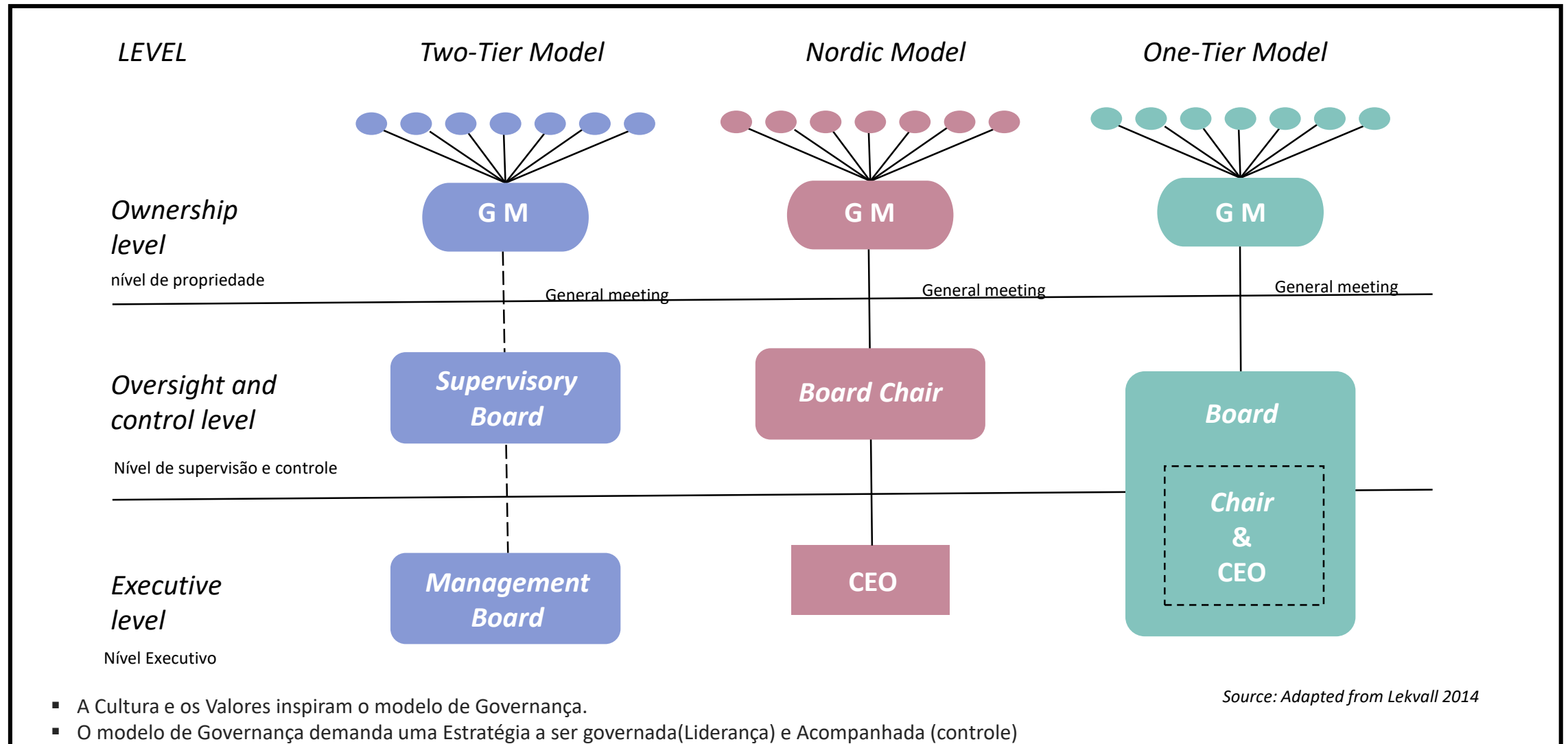


| Características definidoras | Modelo anglo-saxão | Modelo alemão | Modelo japonês | Modelo chinês | Modelo latino-europeu | Modelo latino-americano |
|--|----------------------------|------------------------------------|---|---|--|--------------------------|
| Financiamento predominante | <i>Equity</i> | Debt | Debt | Debt | Indefinida | Debt |
| Propriedade e controle | Dispersão | Concentração | Concentração com cruzamentos – KEIRETSU | Concentração estatal | Concentração | Familiar concentrado |
| Propriedade e gestão | Separadas | Sobrepostas | Sobrepostas/Kansayaku | Sobrepostas e frágeis | Sobrepostas | Sobrepostas |
| Conflitos de agência | Acionistas/direção | Credores/acionistas | Credores/acionistas | Majoritários/minoritários | Majoritários/minoritários | |
| Proteção legal a minoritários | Forte | Ênfase crescente: ativismo em alta | | Fragilizada por várias classes distintas de ações | Fragilizada por classes distintas de ações e concentração do capital | |
| Conselho de administração | Atuantes, foco em direitos | Atuantes, foco em operações | Atuantes, foco em estratégia | Monitorados pelo Conselho Supervisor do Estado | Pressões para maior eficácia | Em reconstituição |
| Liquidez da participação acionária | Muito alta | Baixa | Em evolução | Baixíssima | Baixa | Especulativa e oscilante |
| Forças de controle mais atuantes | Externas | Internas | | Externas/Governo | Internas migrando para externas | Internas |
| Governança corporativa | Estabelecida | Adesão crescente | Baixa ênfase | Frágil | Ênfase em alta | |
| Abrangência dos modelos de governança | Baixa | Alta | | Baixa | Mediana | Em transição |

Fonte: Atualizado pela autora: ANDRADE, A. ROSSETTI, J. P. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 7 ed. 2014, p. 344.

Nota: **KEIRETSU** participação cruzada entre empresas para blindagem de take overs externos. **KANSAYAKU** podem ser entendidos como conselheiros com funções de controle e fiscalizatórias com amplo acesso gerencial.

Modelo de Governança Latino Europeu (coexistência de três modelos em um mesmo país) Existência do modelo “Unitário, o Dual e o Híbrido”. Os **princípios** valem mais que as regras (França, Portugal, Espanha e Itália)



“Ética como fundamento da governança corporativa”

- 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.
- Ela 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 ⁽¹⁾
- **(1) Nota:** 1 Para fins desta publicação e em consonância com seu propósito, optou-se por essa definição simplificada de ética, diante do fato de ser esse conceito bastante abrangente e discutido em diversas teorias e campos do conhecimento.

Sistema de *Compliance*: Uma Visão Holística



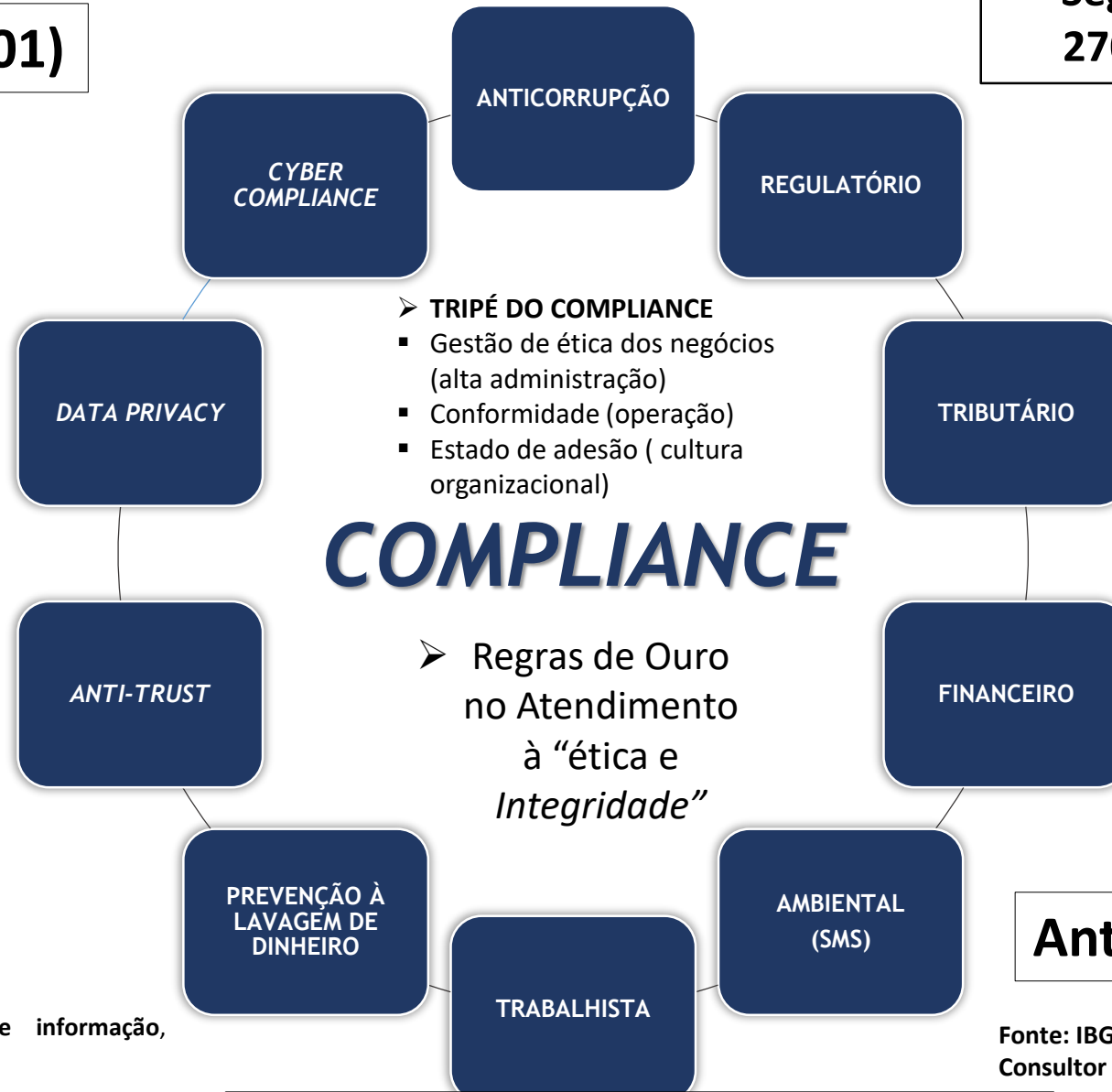
Governança Corporativa (ISO37000) “Abrangência do *Compliance*”

Compliance (ISO 37301)

“Programa de Integridade”
Responsabilização
administrativa da Pessoa
Jurídica (art. 56 e 57 decreto nº
11.129/22, lei nº 12.846/13, lei
nº 12.813/13, lei nº 13.709/18
LGPD, ISO 27701), lei nº
13.303/16, Decreto nº
8.945/16 e lei nº 14.457/22
(CIPA\assédios)

Canal de Denúncias (ISO 37002)

Notas: a) DATA PRIVACY:(Privacidade de informação,
privacidade de dados ou proteção de dados).
b) Cuidado com a Contabilidade Criativa!



Segurança da Informação (ISO 27001/2/5 (Risco Cibernético)

O **Compliance** é uma atitude que todos dentro de uma organização devem ter quanto ao comprometimento ao atendimento das regras que regem a gestão e a operação, sejam internas ou externas(Pardini 2017).

Consolidação dos 3 Pilares:

- Prevenir
- Monitorar
- Responder\Remediar

Antissuborno – (ISO 37001)

Gestão de Riscos (ISO 31000/31022/31010/22313)

Fonte: IBGC com adaptações Edson Cordeiro da Silva, D.Sc
Consultor 2023.

CONTROLES INTERNOS “Referenciais de boas práticas”

CICLOS

PREVENTIVO

DECTETIVO

CORRETIVO

GOVERNANÇA Princípios e Práticas

- Transparência
- Ética\Integridade\equidade
- Responsabilização(Accountability)
- Sustentabilidade(ESG)
- ✓ GRC (Com reporte matricial ao CA)
- ✓ COSO\COBIT\SOX
- ✓ **(CONTROLES INTERNOS ResoluçãoCFC nº 1.210/09)**
- ✓ Segregação de Funções \Rodízios
- ✓ Segurança da informação\Risco Cibernético

CORRELAÇÃO

CUSTO

RISCO

BENEFÍCIO

MENSURAÇÃO\INDICADORES\BSC (O que não se mede não se gerencia. Peter Drucker)?

EFICIÊNCIA

EFICÁCIA

EFETIVIDADE

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS AUDITADAS (NE\Matriz de Riscos) CVM\BCB\Fiscalização!

MODELO DE GOVERNANÇA: LINHAS DE DEFESA 1ª, 2ª e 3ª (Metodologia\Alinhamento\Independência **Freios e Contrapesos**)

AVALIAÇÃO: AGÊNCIAS DE CLASSIFICAÇÃO DE RISCOS(RATING) Regulação?\ B3 Novo Mercado\ISE. Responsabilização?

PROGRAMA RESUMIDO DE GESTÃO INTEGRADA DE CUSTOS

Qualidade do Gasto: Custos, Despesas Operacionais e Administrativas(Overhead)

Mapeamento e otimização de Processos e uso de novas tecnologias/ inovação

Revisão dos controles internos
Preventivo, Dectetivo e
Corretivo

Mensuração: Impacto na Margem de lucro

Relatórios Gerenciais de Performance/indicadores



Patrocínio (Liderança)

Treinamento e melhoria contínua

Comunicação eficaz

Orçamento

Métrica\Relação Custo-Benefício

A INTEGRAÇÃO DO MODELO O DE GOVERNANÇA

Estrutura de Gerenciamento de Riscos



GOVERNANÇA CORPORATIVA E A GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVO

INSTRUMENTALIZAÇÃO

- ISO 14001 RISCO AMBIENTAL
- ISO 26000 RESPONSABILIDADE SOCIAL
- ISO 37000 GOVERNANÇA EM ORGANIZAÇÕES
- ISO 37001 ANTISSUBORNO PARA EMPRESAS
- ISO 37301 COMPLIANCE\ISO37002 Canal de Denúncias
- ISO 31000 GESTÃO DE RISCOS
- ISO 31022 RISCOS LEGAIS/ ISO 31.010 Técnicas Avaliação de Riscos
- ISSO 22313/20 Continuidade de Negócios, Recursos e Competências
- ISO 27001/2/5 e 27701 SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO\RISCOS CIBERNÉTICOS

1.ELABORAÇÃO DA MATRIZ DE RISCOS

- ESTRATÉGICO
- TÁTICO
- OPERACIONAL
- CORPORATIVO (Consolidado por Tipo, valor, relevância, etc)

Nota: Inclui tributário, financeiro, contábil, legal, trabalhistas, entre outros)

2. MATRIZ DE RISCO DE IMPACTOS CRUZADOS (Confrontação 1x2)

2.1 Construção da Matriz de Materialidade e Priorização

3. DF's- NOTAS EXPLICATIVAS DE BALANÇO- CONTINGÊNCIAS (CHECK BALANCES – Conciliação com a Matriz de Riscos)

3.1 Provisões\registro: Remotas, Possíveis e Prováveis (Disclosure e Contabilização)

4. PROCESSO DECISÓRIO (Limites de Competências e Alçadas-Estatuto Social)

- 4.1 Sócios de Referência\Conselho de Administração (Deliberação\Fiscalização\DE)
- 4.2 Diretoria Executiva\ Gerências Executivas (Execução\ Prestação de Contas)
- 4.3 Comitês GRC Assessoramento CA\DE(art. 160 LSA)
- 4.4 Atuação das Linhas de Defesa GC (1ª,2ªe 3ªlinha) Alinhamento\Independência
- 4.5 Atos de Gestão\Responsabilização art. 158\246 LSA e CC art.50\ 1.089
- 4.6 Ética e integridade nos Negócios. Fundamento e Princípios da GC.

5. MÉTRICAS (INDICADORES) DE AVALIAÇÃO (KPI's e KRI's) AUDITÁVEIS.

Dicas do consultor:

- Comunicação
- Treinamento
- Monitoramento



Governança Corporativa “Regras de Ouro da Gestão de Riscos Corporativo de alto Impacto”

Geopolítica.: Ela tem o objetivo de interpretar a realidade global e envolve o estudo de guerras, conflitos, disputas ideológicas e territoriais, questões políticas, acordos internacionais com impactos nos mercados e negócios.

Apólices de Seguros ?
A segurança cibernética protege o ciberespaço contra ameaças, enquanto que a segurança da informação é a proteção de dados globais contra ameaças.
A **cibersegurança** centra-se na proteção de redes, dispositivos e sistemas contra ataques cibernéticos, etc..

Fonte: Edson Cordeiro da Silva, D.Sc, Consultor



- **Dicas do Consultor**
- Comunicação
 - Treinamento
 - Matriz de Risco contábil-financeiro. Americanas!
 - Matriz de Impactos cruzados dos riscos
 - Monitoramento, ajustes, alçadas e reporte ao CA!

Lucro x Caixa. Em época de crises o caixa é Rei! O preço do erro no Fluxo de Caixa é a Insolvência

Uma boa imagem corporativa demora anos para ser construída, mas pode ser destruída em poucos segundos. Por isso, **as empresas precisam se preocupar com o risco reputacional** e tomar medidas para prevenir qualquer ameaça que possa impactar a maneira como os clientes e o mercado as enxergam.

“Análises das ISO 31000/31022/31010/22313/27005/27701/37000/37301

Compliance é o conjunto de disciplinas para fazer cumprir as normas legais, bem como evitar, detectar e tratar qualquer desvio ou inconformidade que possa ocorrer.

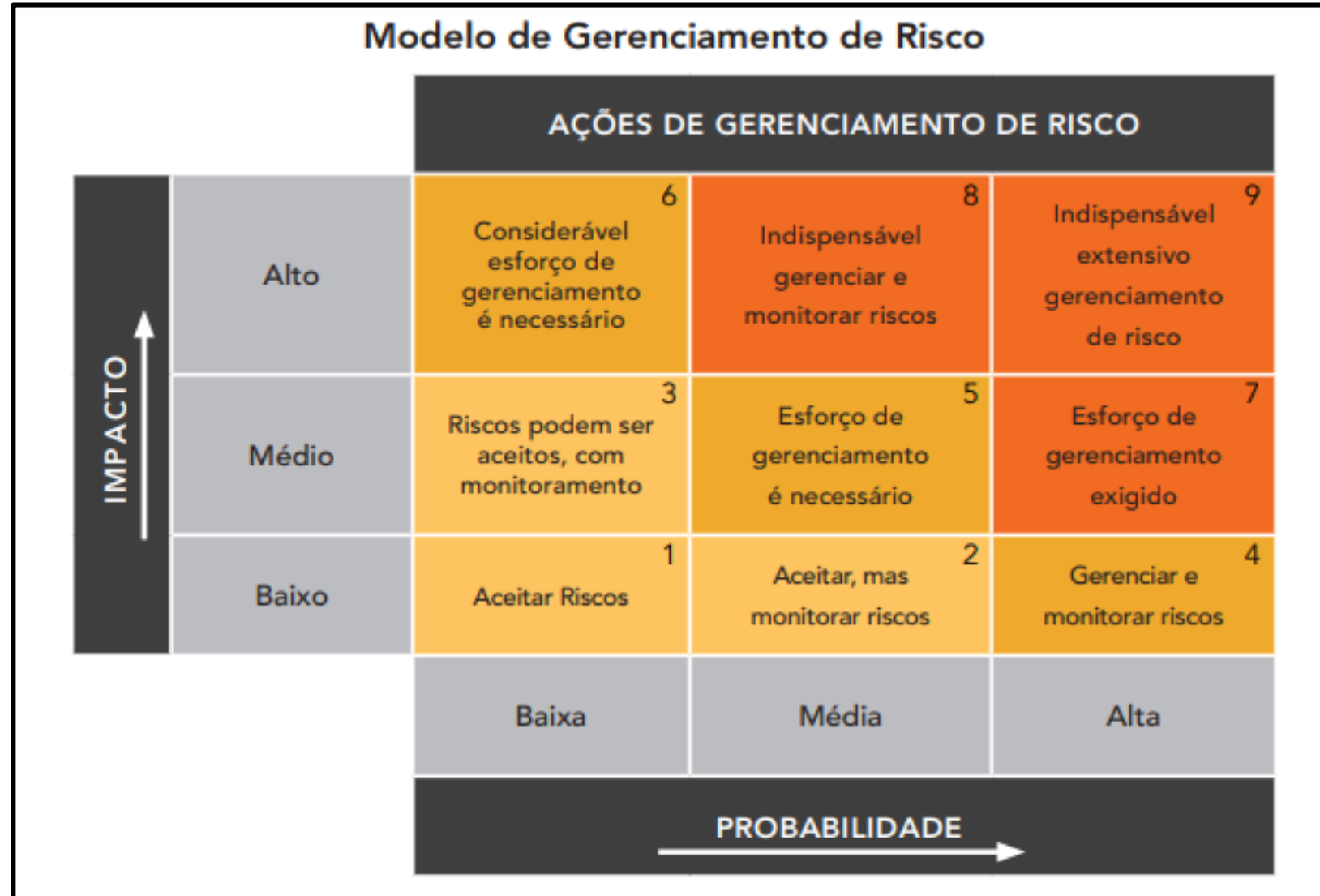
GOVERNANÇA CORPORATIVA E A GESTÃO DE RISCOS

■ Gestão de riscos: atividades coordenadas para dirigir e controlar a organização no que se refere a riscos e oportunidades.

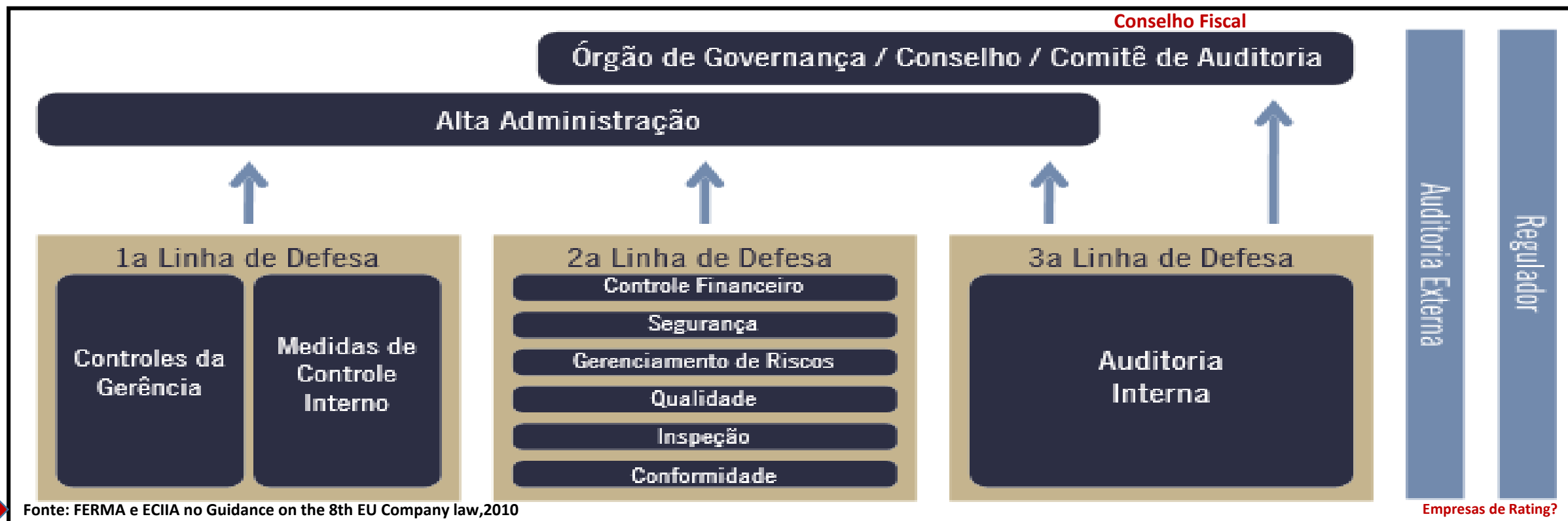
- A **matriz de riscos** é uma ferramenta que permite **classificar** ou **categorizar** as **ameaças**, geralmente a partir do seu **impacto** e da **probabilidade** de ocorrência.
- Possibilita, dessa forma, que os **riscos mais severos sejam mapeados**, para elaboração de uma **estratégia** específica, além de **manter no radar** os demais itens que possam afetar as operações da empresa (ISO 31000 e 31022 (Risco legal))

✓ ***Para realizar a gestão de riscos de quaisquer objetos, as seguintes etapas devem ser seguidas:***

1. estabelecimento do contexto;
2. identificação dos riscos;
3. análise dos riscos;
4. avaliação dos riscos;
5. tratamento dos riscos;
6. comunicação e consulta com partes interessadas;
7. monitoramento;
8. melhoria contínua e treinamento



A INTEGRAÇÃO DO MODELO DE GOVERNANÇA: COMO FUNCIONAM AS 3 LINHAS DE DEFESA



- **1ª Linha de Defesa: Operacional.** A primeira linha de defesa tem como **responsabilidade a gestão** (alta e média gestão, e outros tomadores de decisão) como executores do processo de gerenciamento de riscos e dos sistemas de controles internos da organização.
- **2ª Linha de Defesa:** A segunda linha são os **órgãos e profissionais de staff** que tem como **objetivo apoiar a gestão** para que cumpram com suas responsabilidades de primeira linha, **fornecendo conhecimento e ferramentas adequadas para este processo**. Nesta linha se encontram os **especialistas** de segurança da informação, controles internos, gestão de riscos, processos, compliance e outros profissionais de apoio.
- **3ª Linha de Defesa:** A terceira linha se resume na atividade de **auditoria interna** a qual tem como objetivo uma **avaliação objetiva e independente** da gestão dos riscos, controles, compliance e governança da organização. O **resultado** é a **comunicação e efetivação** das oportunidades de melhoria identificadas.
- Edson Cordeiro da Silva, D.Sc Consultor **Nota: (O IIA USA em julho de 2020 publicou o modelo das três linhas com novas recomendações)**

MODELO DAS TRÊS LINHAS DO IIA(USA)2020

- O Modelo de Três Linhas ajuda as organizações a identificar **estruturas e processos** que melhor auxiliam no **atingimento dos objetivos** e facilitam uma forte governança e gerenciamento de riscos.
- O modelo é aplicável a todas as organizações e é otimizado por:

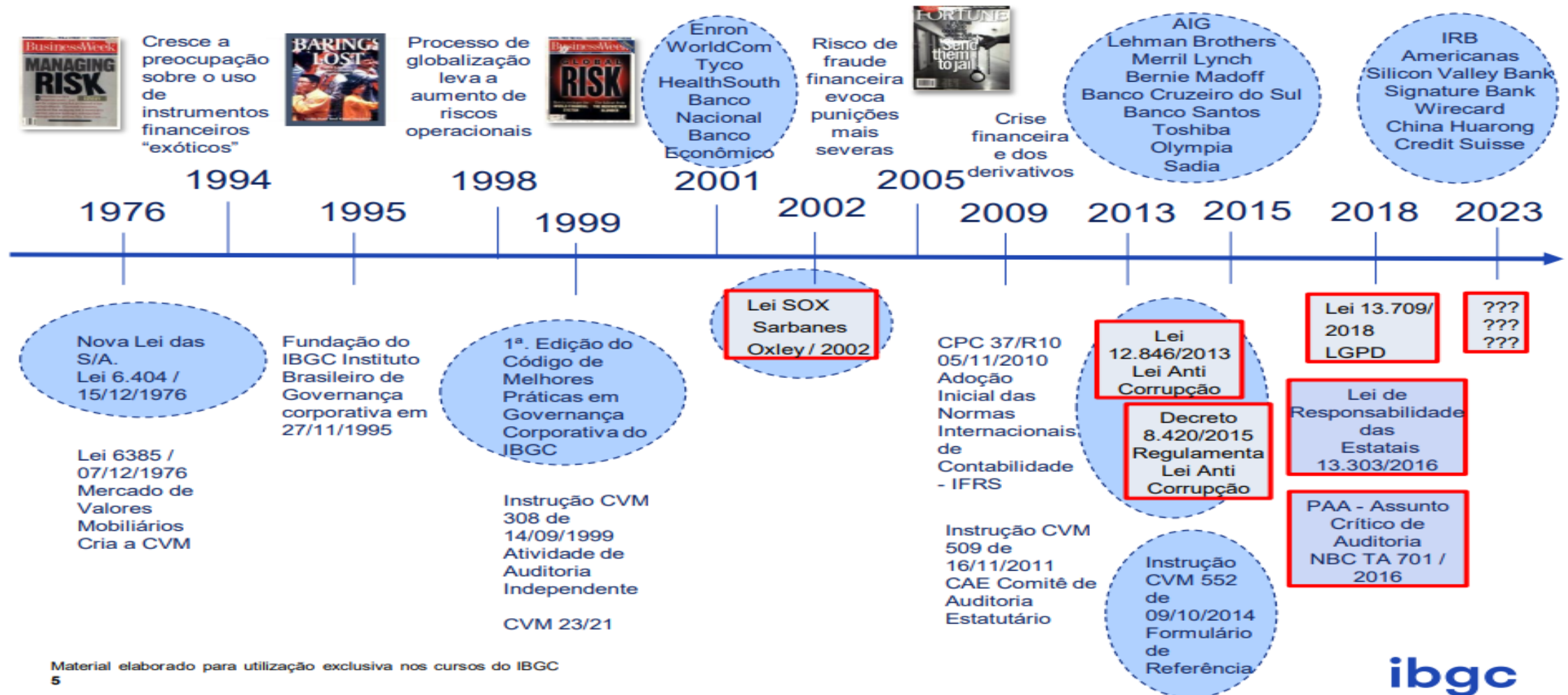
- Adotar uma abordagem **baseada em princípios** e adaptar o modelo para atender aos objetivos e circunstâncias organizacionais.
- Focar na contribuição que o gerenciamento de riscos oferece para **atingir objetivos e criar valor**, bem como questões de “defesa” e proteção de valor.
- Compreender claramente os **papéis e responsabilidades** representados no modelo e os relacionamentos entre eles.
- Implantar medidas para garantir que as atividades e os objetivos estejam **alinhados** com os **interesses prioritizados dos stakeholders**.

O Modelo das Três Linhas do The IIA



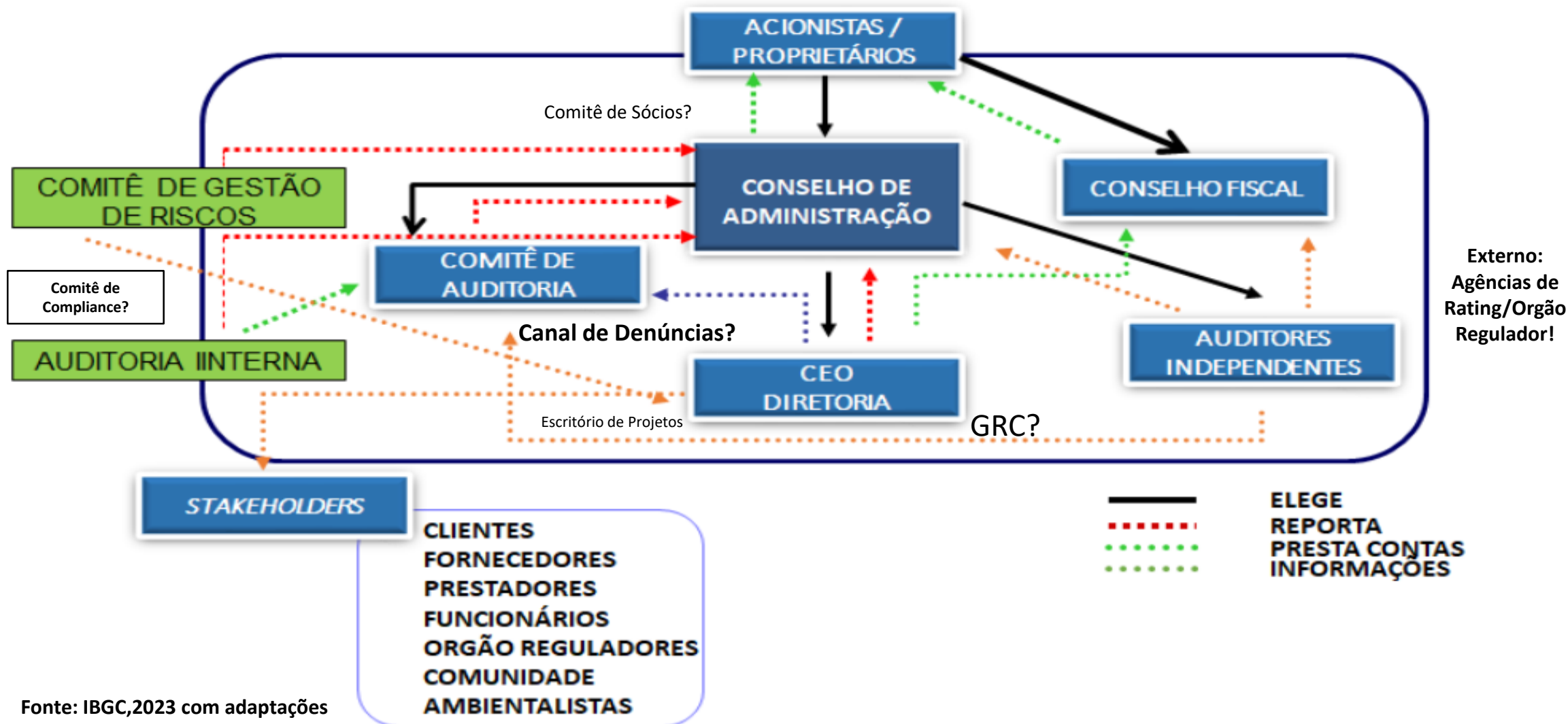
Gestão de riscos, controles internos e compliance – Modelo de Três Linhas

Marcos Importantes para as Práticas nos Órgãos de Fiscalização e Controle



Orgãos de Fiscalização e Controle - Governança

“FLUXO DE INTER-RELACIONAMENTO E AS LINHAS DE DEFESA”



Principais papéis e relacionamentos dos Órgãos de Fiscalização e Controle e GRC

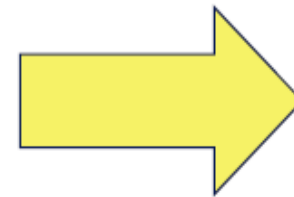
Resultado: Unificado & Transparente



GOVERNANÇA, MODELO DE NEGÓCIO E O PROCESSO DECISÓRIO



1. Definição dos Valores, Premissas e Cenários
2. Elaboração do plano de negócios e gestão
3. Análise, aprovação e divulgação do Plano
4. Execução e prestação de contas
5. Monitoramento e ajustes



**Modelo de
negócio**

➤ **As 5 etapas do Plano de Negócio**

- Sumário Executivo.
- Análise de Mercado.
- Plano de Marketing.
- Plano Operacional.
- Plano Financeiro.

Governança Corporativa Fundamentos e Práticas “Processo Decisório”

❑ Níveis de Tomadas de Decisão em uma Organização

- ✓ Dentro da organização, em busca das **metas** existem níveis diferentes de tomada de decisão.
- ✓ São os níveis: **estratégico, tático e operacional de tomada de decisão**, que vão **mobilizar todos os recursos de uma Organização para a concretização dos seus “objetivos e metas”**.

Assembleia Geral\Conselho de Administração\Diretoria Executiva\Gerência Executiva (TLC!)

NÍVEIS DE TOMADA DE DECISÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO



Blindagem e suporte ao Processo Decisório- Boas Práticas\check list : Governança, Riscos e Compliance GRC (ISO 37000/ 31000/ 31022/37301/37001,31010 e 27001/2/5, SOX, COSO/2017/COBIT e legislação pertinente, etc..)

- ✓ **Reflexões referenciais sobre o processo decisório e análise empresarial.**
- ✓ **Livro: Gestão de Riscos: A Lógica do Cisne Negro(Nassim Nicholas Taleb, 2008)**
- ✓ **Filme: Dilema: A Escolha de Sofia, EUA, Drama, 1982 (Direção: Alan J. Pakula).**
- ✓ **Filme: Sniper Americano, Christopher Scott 2013.**

Fonte: Edson Cordeiro da Silva, D.Sc, Consultor

Governança, risco e conformidade (GRC) é um método estruturado de alinhar a TI às metas dos negócios com gerenciamento dos riscos e cumprimento de todas as regulamentações governamentais e do setor. Essa metodologia inclui **ferramentas e processos** para unificar o gerenciamento de governança e risco de uma organização com suas iniciativas de inovação e adoção de tecnologia. **As empresas usam o GRC para concretizar metas organizacionais de modo confiável, eliminar incertezas e cumprir requisitos de conformidade.**

FUNDAMENTOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Etapas de estrutura do sistema de governança corporativa

A interação **conselho-diretoria executiva**, com separação formal dos **Processos Decisórios**

Apoio: Governance Officer!

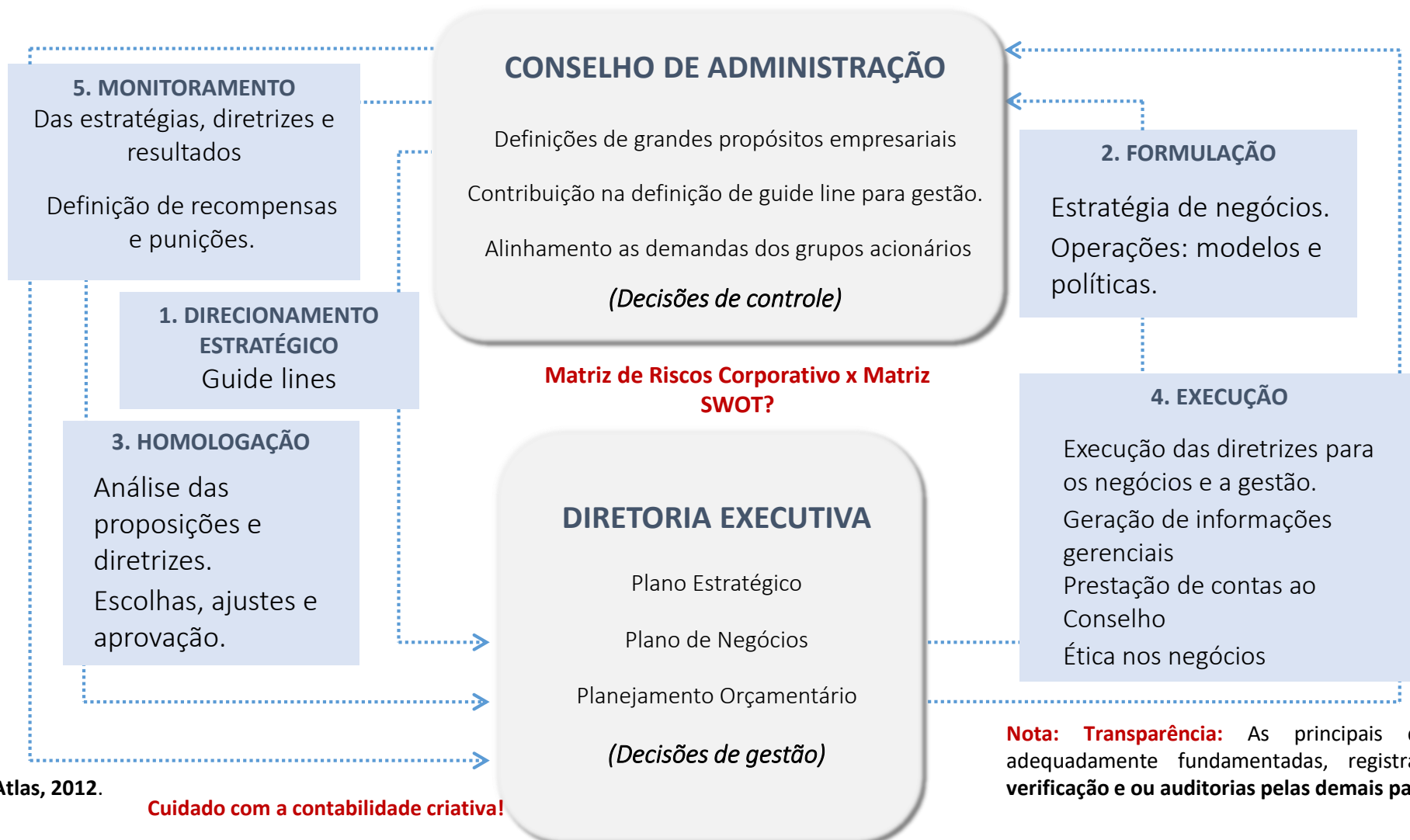
Cuidados com os Cisnes Negros!

As 5 etapas do processo de tomada de decisão

- 1ª etapa – Identificação do problema.
- 2ª etapa – Coleta de dados.
- 3ª etapa – Identificação das alternativas.
- 4ª etapa – Escolha da melhor opção.
- 5ª etapa – Decisão e acompanhamento.

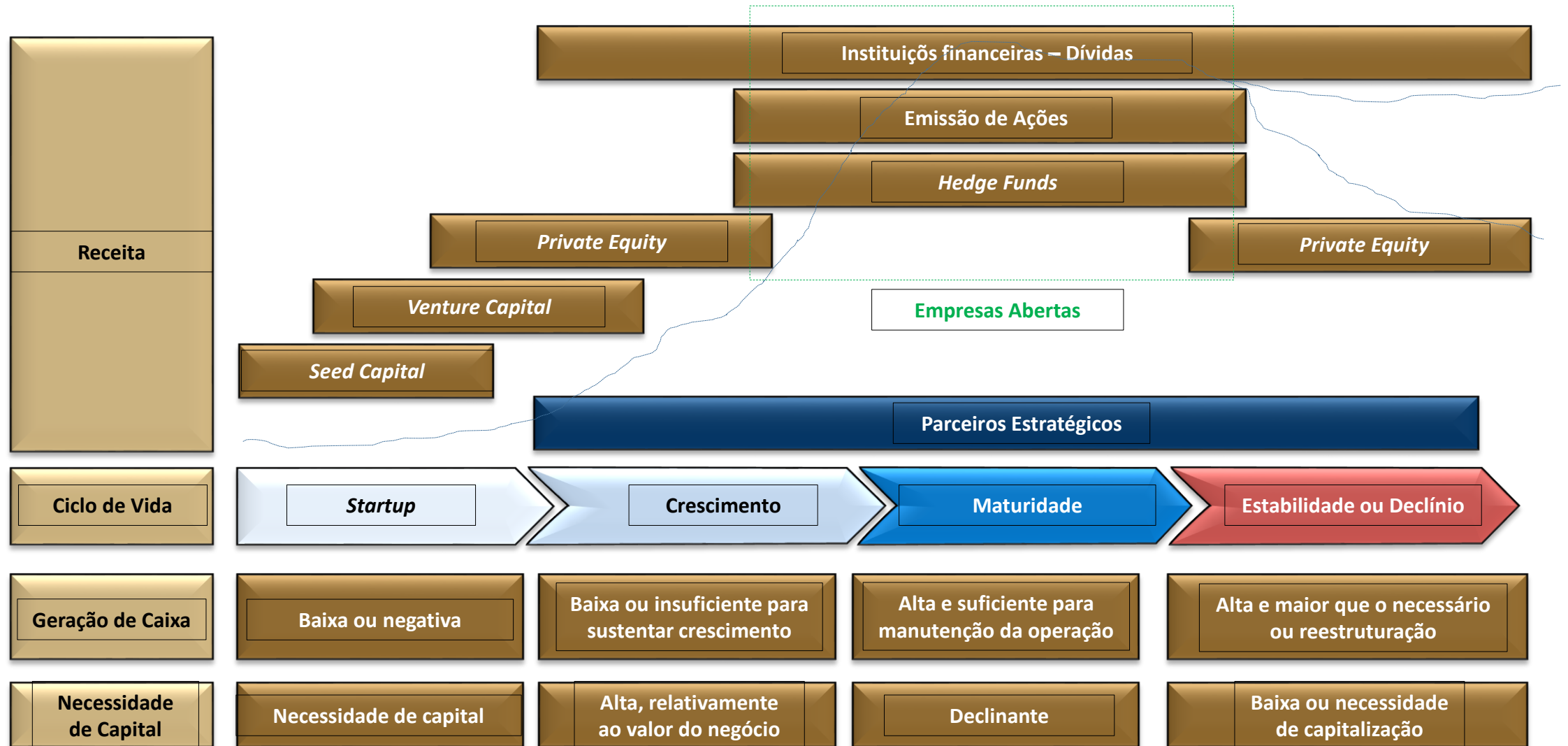
Fonte: Rossetti & Andrade, Atlas, 2012.

Cuidado com a contabilidade criativa!



Nota: Transparência: As principais decisões devem ser adequadamente fundamentadas, registradas e passíveis de verificação e ou auditorias pelas demais partes interessadas.

Fontes de recursos apropriados durante os ciclos de vida de uma empresa



GOVERNANÇA CORPORATIVA: Como administrar o fluxo de Caixa das empresas “Dicas do Consultor”

1. Planejar e controlar os recebimentos e pagamentos do fluxo de caixa num período de tempo determinado, considerando as atividades operacionais, de investimentos e financiamentos.
2. Agilizar o processo de tomadas decisões gerenciais sobre déficit ou superávit de caixa na empresa. Fique atento ao nível de inadimplência das contas a receber da empresa!
3. Identificar e analisar a necessidade ou Gap's de capital de giro NCG em determinado período de tempo. Qual é a causa raiz do problema?
4. Planejar melhores oportunidades para compras, pagamentos e recebimentos.
5. Analisar a capacidade de pagamento diante de futuras negociações de compras.
6. Analisar o fluxo de caixa quanto a existência de descasamento de prazos entre as contas a receber e a pagar (desequilíbrios) e seu impacto no capital de giro da empresa.

GOVERNANÇA CORPORATIVA: Como administrar o fluxo de Caixa das empresas

“Dicas do Consultor ”

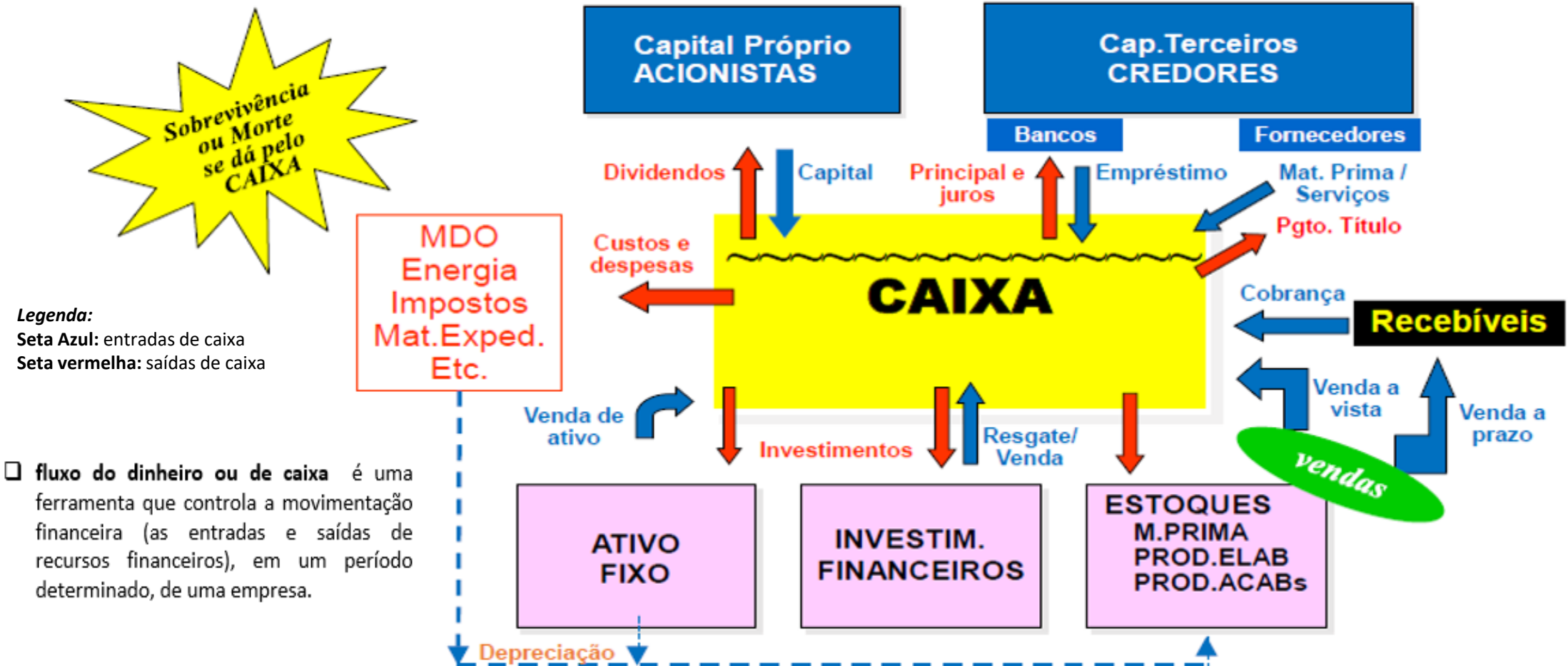
7. Planejar e analisar o melhor momento para promoções ou queima de estoques a fim de aumentar as entradas de caixa (mantenha um bom controle sobre o giro do estoque)
8. Avaliar o motivo das variações relevantes entre os dados previstos e realizados no fluxo de caixa.
9. Maior alinhamento entre os ciclos operacional, econômico e financeiro (caixa) da empresa.
10. Gerenciar antecipadamente o processo e medidas de saneamento de Overtrading e o Efeito Tesoura no fluxo de caixa da empresa, se houver.
11. Identificar e analisar o caixa mínimo operacional da empresa em determinado período de tempo.
12. Sempre que possível, use a antecipação de recebíveis e renegocie pagamentos e prazo de entrega.

Quadro analítico de movimentação do fluxo de caixa. *Um olhar ampliado das transações. “O FLUXO DO DINHEIRO”*

Implicações, inter-relações e efeitos

Nota: Em época de crise o Caixa é o REI!

- Fluxo de caixa operacional
- Fluxo de caixa Livre
- fluxo de caixa descontado (valuation)



❑ **fluxo do dinheiro ou de caixa** é uma ferramenta que controla a movimentação financeira (as entradas e saídas de recursos financeiros), em um período determinado, de uma empresa.

“Faça a empresa perder dinheiro e serei compreensivo. Faça a empresa perder credibilidade e serei impiedoso”- (Warren Buffett)

GOVERNANÇA: MEDIDAS PARA IMPLEMENTAÇÃO NA GESTÃO DE CRISE FINANCEIRA

Aportes de capital próprio pelos Sócios (ou estudo de emissão de debêntures, commercial papers\notas comerciais, etc.)

Aportes de capital de terceiros (Novos Sócios), Venture Capital, Private Equity, Hedge Funds, etc. e soluções de M&A.

Empréstimos, Financiamentos e Linhas de créditos especiais (compromissadas, rotativos, Swap, hedge, empréstimos sindicalizados, etc..) com bancos públicos e privados no país e no exterior).

Desinvestimentos de ativos (gestão de Portfólio),SPE e Parcerias Estratégicas.

Postergação legal de pagamento de dividendos/JCP.

Venda de créditos relevantes (ou dar em garantia) contidos em processos judiciais e análise de depósitos judiciais com alvará de levantamento.

Revisão do Plano Estratégico e de Negócios e Olho nas ações dos Potenciais Concorrentes.

PONTOS PARA REFLEXÃO ***“Preservação do Caixa”***

Assessoramento:
Comitê de Gestão de
Crises\Riscos
(Alta administração)

Adoção:
Fluxo de Caixa Centralizado
(Holding/Controladas no
Pais e Exterior)

Gerenciamento:
Fluxo de Caixa Descontado
Fluxo de Caixa livre
Fluxo de Caixa Operacional
(Overtrading\Efeito tesoura)

Avaliação:
Classificação de Riscos
Rating

Fonte: Edson Cordeiro da Silva, D.Sc.
Consultor GEN/ATLAS,2020

Combinação de redução de dívidas(alavancagem) com administração de passivos(redução juros, custo médio da dívida e ampliação de prazos e risco sacado(forfait))

Negociação para eliminação de contingências (contencioso), passivos off-balance e postergação de recolhimento de tributos (sem multas e juros) e Novação Dívidas

Otimização de capital de giro-NCG (inclui securitização, factoring de contas a receber, gestão de estoques, adequação do **Ciclo de Caixa** e negociação com fornecedores de bens e serviços e demais credores

Negociação, otimização e redução de custos, despesas administrativas e gerais (folha, encargos e benefícios, etc.) e eliminação de desperdícios\prevenção de perdas.

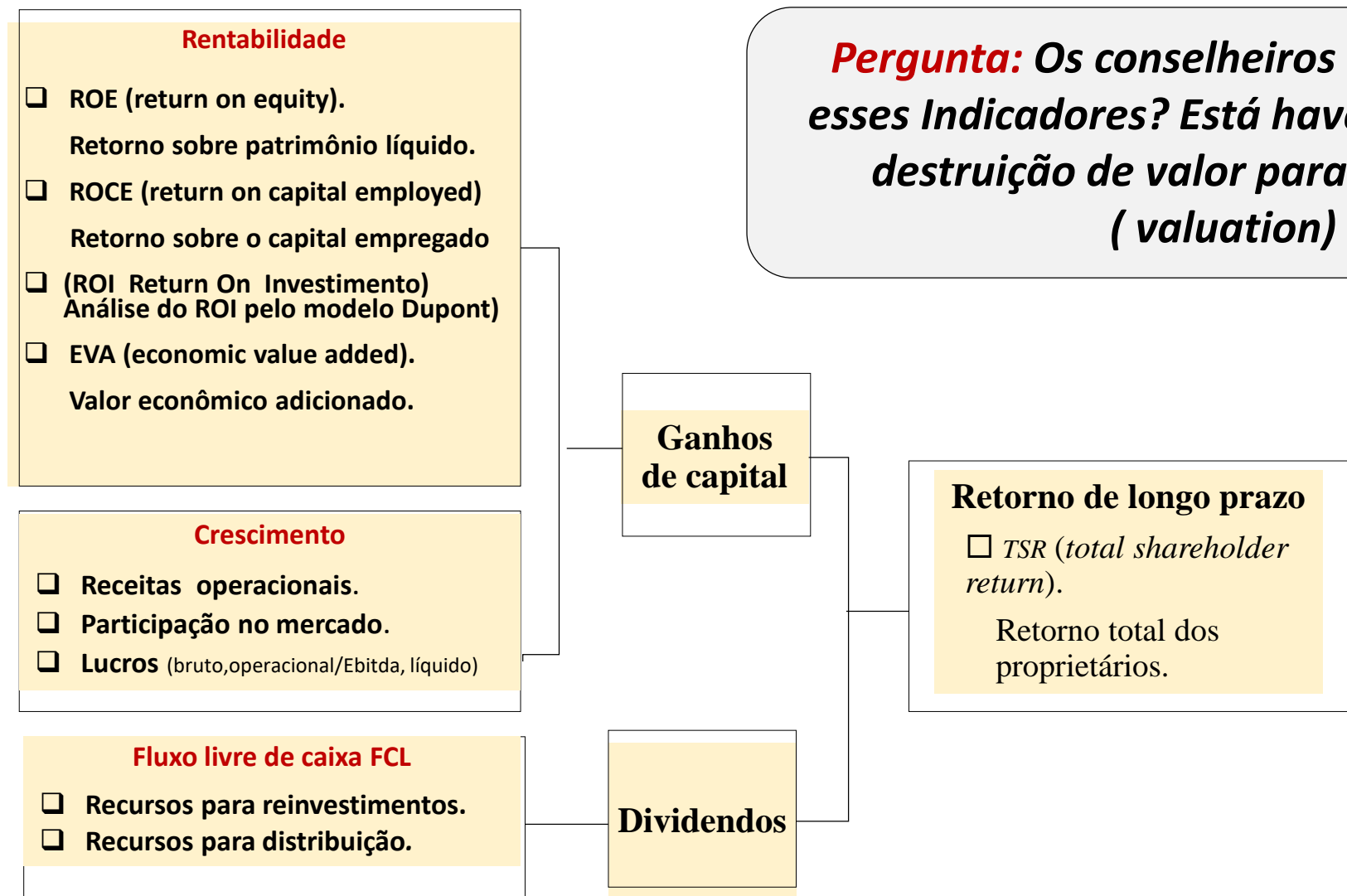
Perda de receitas - redução da inadimplência e revisão da política de crédito/financiamento.

Suspensão ou Redução de investimentos CAPEX (e análise de OPEX) e avaliação da curva de produção\vendas.

Suspensão e ou postergação de pagamento de gratificações, promoções, Participações de lucros aos administradores e executivos.

Governança Corporativa Fundamentos e práticas

Medidas e conceito do retorno total de longo prazo



Pergunta: Os conselheiros estão atentos a esses Indicadores? Está havendo geração ou destruição de valor para os acionistas (valuation) ?

Nota: Manter uma visão paralela sobre **Liquidez e a estrutura de capital**. Atenção: **Liquidez** é diferente de **Solvência**. Pergunta: O **Ebitda (econômico)** está se transformando realmente em caixa (financeiro)?

GOVERNANÇA CORPORATIVA – FUNDAMENTOS E PRÁTICAS

QUADRO-RESUMO – Deveres e Responsabilidades dos Administradores

Lei nº 13.303/16, Decretos nºs 8.945/16 e 11.048/22, Lei nº 12.846/13 e Decreto nº 8.420/15, Lei nº 12.813/13, INCVM 358/02, Resolução CVM nº 44/21 etc.

- Interesse Social

- Transparência

- Equidade

- Dever de Diligência

- Dever de Lealdade

- Dever de Informar

Lei nº 6.404/76 e Lei nº 14.195/21 (e o CP art. 177 e CTN art. 135)

Lei das S.A., art. 153: O administrador da companhia deve empregar, no exercício de suas funções, o cuidado e diligência que todo homem ativo e probo costuma empregar na administração dos seus próprios negócios.

Lei das S.A., art. 155: O administrador deve servir com lealdade à companhia e manter reserva sobre os seus negócios [...]

Lei das S.A., art. 157: (Dever de informar)

§ 1º, e: O administrador de companhia aberta é obrigado a revelar à assembleia-geral ordinária quaisquer atos ou fatos relevantes nas atividades da companhia.

§ 4º Os administradores da companhia aberta são obrigados a comunicar imediatamente à bolsa de valores e a divulgar pela imprensa qualquer deliberação da assembleia-geral ou dos órgãos de administração da companhia, ou fato relevante ocorrido nos seus negócios, que possa influir, de modo ponderável, na decisão dos investidores do mercado de vender ou comprar valores mobiliários emitidos pela companhia.

§ 6º Os administradores da companhia aberta deverão informar imediatamente, nos termos e na forma determinados pela Comissão de Valores Mobiliários, a esta e às bolsas de valores ou entidades do mercado de balcão organizado nas quais os valores mobiliários de emissão da companhia estejam admitidos à negociação, as modificações em suas posições acionárias na companhia.

Art. 158. Responsabilidades dos Administradores

- Prestação de contas com responsabilidade (*accountability*)

- Responsabilidade Corporativa (*compliance* / sustentabilidade)

**Seguro D&O e
Contrato de Indenidade**
(Parecer de Orientação CVM nº 38/18)

LTDA-CC, art.1016, Lei nº 10.406/2002.

NOTA: A luz do sol é o melhor dos desinfetantes e a luz elétrica o melhor dos policiais (LOSS, Louis. Securities regulation. Boston: Little Brown, 1951. p. 123.)

Nota: Lei nº 10.406/02 art. 50 (desconsideração da personalidades jurídica) e o Decreto nº 11.129/22 art. 56 e 57 (programa de compliance). Lei 6.404/76 art. 159 §6º e 160(comitês estatutários)

GOVERNANÇA CORPORATIVA “TENDÊNCIAS MUNDIAIS”

As principais tendências variam bastante de acordo com a geografia 2023

USA



- . Foco na qualidade e efetividade dos CA;
- . Mudanças dos CEOs e Planos de Sucessão;
- . Remuneração dos Administradores;
- . Maturação dos temas ESG;
- . Temas relacionados a Capital Humano;

UK



- . Agenda e entregas ESG mensuráveis e realísticas;
- . Energia – pressão Net Zero;
- . Diversidade e inclusão;
- . Aumento da responsabilidade dos CA e auditorias;
- . Ativismo de investidores;

EUROPE



- . Reporting ESG;
- . Impacto ESG na cadeia de suprimentos;
- . Auto-regulação virando lei;
- . Foco grande em garantir biodiversidade;

Other
geographies



- . Novas estruturas de propriedade;
- . Planos de continuidade de negócios pra valer;
- . Stakeholder vs Shareholder;
- . Cybersecurity & Data;
- . I.A. na gestão de riscos, controles, performance e decisões;

Fonte: Harvard Law School

Fonte: IBGC, 2023\Tiago Isaac

- **Nota:**
- *Não se limite nas Tendências. O verdadeiro papel do Conselho é estar à frente delas...*
- *Fuja dos modismos... Questione o que existe de verdade?*
- *Procure ver além do óbvio...*

GOVERNANÇA CORPORATIVA TENDÊNCIAS 2023

Pesquisa: Mas afinal, o que a **Inteligência Artificial** nos diz que são as tendências em Governança Corporativa?

- Sustentabilidade e Responsabilidade Social;
- Diversidade e Inclusão;
- Remuneração Executiva;
- Tecnologia e Inovação;
- Ativismo Acionário e Stakeholder Engagement;
- Transparência e Prestação de Contas;
- Digitalização de Governança;
- Códigos de Conduta e Ética;
- Revisão das Estruturas de Diretoria;
- Medidas de Desempenho Não Financeiras;

ESG – A nova tendência global das empresas

A sigla em inglês ESG (Environmental, Social and Governance), segue a tendência do futuro

1 – Environmental (Ambiental)

Pensar em produzir de uma forma harmoniosa com o meio ambiente e nosso planeta. Ter a preocupação de consumir recursos naturais **de forma sustentável**, diminuir emissões de carbono e outros gases que possam prejudicar o planeta, eficiência energética, gestão de resíduos, entre muitas outras ações, buscando que as empresas ofereçam produtos e serviços sempre preocupando-se com o equilíbrio entre a natureza e a sociedade.

2 – Social

Temas como **inclusão social e diversidade**, assim como relações dos trabalhadores e colaboradores com seus clientes e fornecedores, respeito com os direitos humanos em uma convivência harmônica. Estudos já mostram que empresas que se preocupam com o **ambiente físico e mental** de seus trabalhadores ou colaboradores são muito mais produtivas. Esse pilar leva em conta os fatores sociais de forma geral.

3 – Governance (Governança)

Esse pilar trata dos princípios da gestão da empresa ou da organização. Tendo foco na **responsabilidade** de diretores e acionistas com **práticas anticorrupção**, respeito à **legislação** e acima de tudo à **Ética**. Outro ponto importante é a questão da **proteção dos dados, privacidade e integridade das informações** dos colaboradores e da empresa. Esses princípios garantem as melhores práticas para que ninguém seja prejudicado, como colaboradores, acionistas ou clientes da empresa. **Em resumo, uma gestão com transparência, integridade, responsabilização, sustentabilidade e reputação.**

Governança e os aspectos de ESG

Os frameworks ESG são ferramentas e estruturas que ajudam as empresas a relatar e gerenciar seus impactos ambientais, sociais e de governança (ESG). Eles fornecem diretrizes para as empresas implementarem práticas sustentáveis e responsáveis, bem como para medir e comunicar seu desempenho em relação a essas práticas.



Global Reporting Initiative

GRI reporting standards are the most widely used standards for reporting on ESG impacts globally.



Sustainability Accounting Standards Board

SASB are industry-based standards intended to help public corporates disclose financially material information to investors.



Task Force on Climate Related Financial Disclosures

TCFD are a set of recommendations that aim to support consistent, comparable, reliable, clear and efficient climate-related disclosures.



UN Global Compact

UNGC requires companies to commit to a set of ten universal principles concerning human rights, labour, environment and anti-corruption.



CDP

CDP collects standardised information from companies on climate change and the use of natural resources such as water and soft commodities.



Sustainable Development Goals

The SDGs are 17 goals and 169 associated targets to inform a global action plan on 'people, planet and prosperity'.



<https://simplysustainable.com/insights/six-steps-to-improve-your-esg-performance>

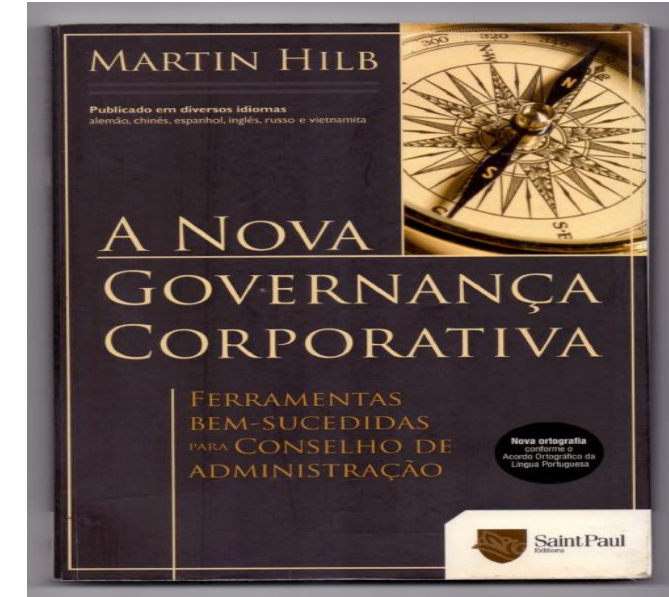
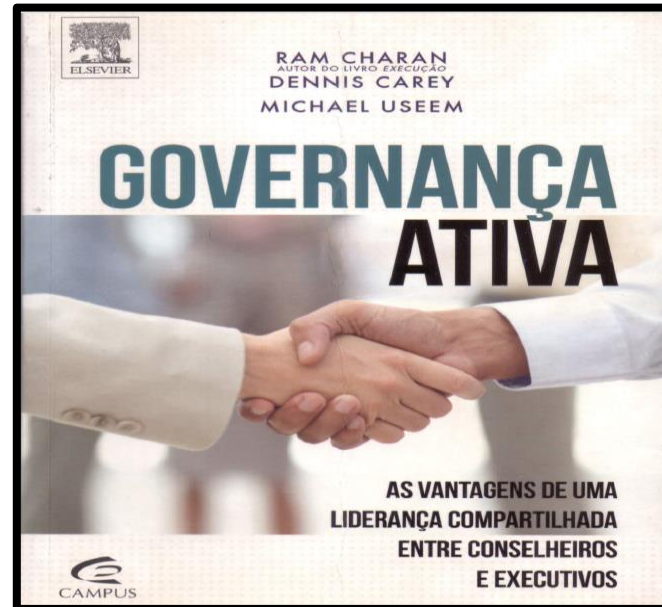
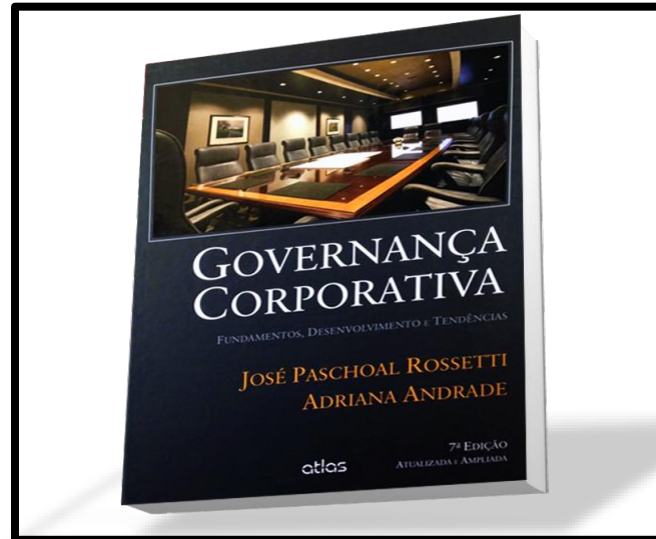
Empresas estatais – características e desafios

- Sociedade de Economia Mista (SEM) x Empresa Pública (EP);
- Empresas dependentes (ou não)
- Porte e legislação
- Federais, Estaduais, municipais
- Limites "políticos" ao desinvestimento e políticas de pessoal
- Atenção a controles e legislação privados e públicos
- Conflitos natureza técnica *versus* política;
- Baixa independência na estratégia e ações;
- Função social *versus* resultados empresariais;
- Dificuldades de avaliação dos resultados



- Conselhos de família, reuniões prévias e critérios de indicação
- Decisões coletivas sem assembleias (fundos de pensão)
- GC por valores (filosofia cooperativista)
- Delegados e reuniões prévias (cooperativas)
- Modelo de conselhos em duas camadas de clubes de futebol e empresas alemãs
- Gestão de stakeholders: Torcedores x associados (clubes de futebol\SAF's)
- Governança sem proprietários (ONG)
- Governança “invertida” ou metaorganização (FIFA, federações e confederações)
- Supervisão externa (bancos e cooperativas de crédito)
- Golden shares (ex-estatais)
- Estimulando a participação nas assembleias (cooperativas)

GOVERNANÇA CORPORATIVA – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



Nota: Existem diversos livros publicados no mercado sobre o tema governança corporativa.

Governança, Gestão de Riscos, Compliance e Controles Internos

AGRADECIMENTO

Obrigado pela sua valiosa atenção.

FIM

Governança, Gestão de Riscos, Compliance e Controles Internos

Contato:

Nome do profissional: Edson Cordeiro da Silva, D.Sc, Consultor

E-mail: ecordeirosilva352@gmail.com

Telefone: +55 21 999848167