



Evolução e perspectivas da governança corporativa no Brasil

José Écio Pereira da Costa Júnior

Membro dos Comitês de Auditoria da
Gafisa e Votorantim

Dezembro de 2014



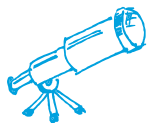
Tendências e Perspectivas

Motivadores para a Governança Corporativa



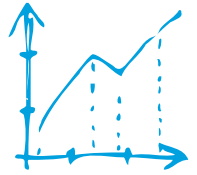
Principais motivadores

- Evolução do capitalismo e do mundo corporativo.
- Complexidade crescente do ambiente de negócios e do ambiente regulatório.
- Crescimento do número de empresas listadas nas bolsas de valores e do número e tipos de investidores presentes nos mercados de capitais.
- Ascensão de gestores não proprietários, dispersão do controle acionário e despersonalização da propriedade.
- Conflitos de agência resultantes da assimetria de interesses entre proprietários e gestores e também entre acionistas majoritários e minoritários.
- Falta de clareza dos agentes de governança e o executivos das Empresas.



Tendências e Perspectivas

Valor para os Negócios e para o País



- Maior formalidade e regularidade no relacionamento entre as corporações e os agentes.
- Alinhamento dos propósitos estratégicos.
- Harmonização dos interesses.
- Maior transparência e rigor nas demonstrações de resultados.
- Monitoramento mais amplo da gestão.
- Aumento da confiança dos investidores.
- Fortalecimento do mercado de capitais.

Governança corporativa consiste na reaproximação do capital e de sua gestão, pelo caminho da adoção de boas práticas empresariais...

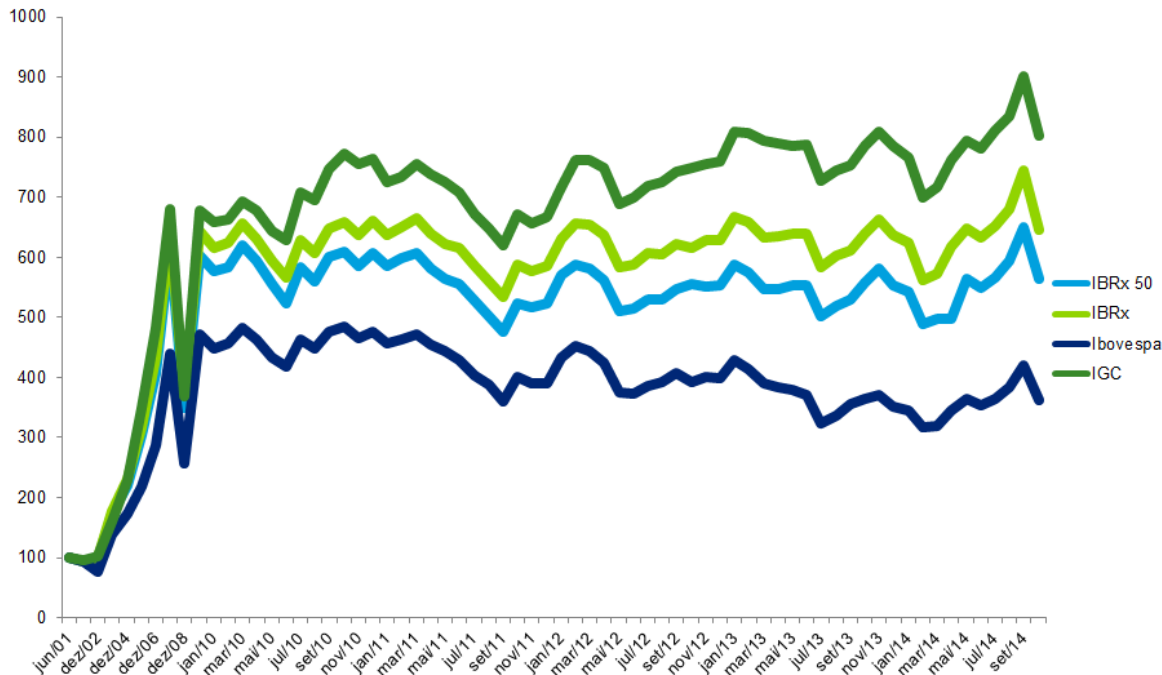
Tendências e Perspectivas

O valor da boa Governança Corporativa

121%
IGC
X
IBOVESPA

Índice de Governança Corporativa (IGC)

Empresas com boas práticas de governança, representadas pelo índice IGC, são mais atraentes a investidores e garantem um maior retorno aos acionistas.



Promoção da cultura de Governança em Riscos

Conselho de Administração

Promoção da Governança em Riscos

Comitê de Auditoria

**Novo Mercado
BM&FBOVESPA**

IBGC

**CVM 509 / 552
(480)**

**Lei
Anticorrupção –
12.846**

**Foreign Corrupt
Practices Act
(FCPA)**

UK Bribery Act

COSO 2013

**Trabalhista
(e-social) e
Tributário**

Controles Internos

Gestão de Riscos

Compliance

Auditoria Interna

Os papéis do Conselho e Comitê de Auditoria

Promoção da Governança em Riscos

Exigência	Conselho de Administração	Comitê de Auditoria
Novo Mercado BM&FBOVESPA	<ul style="list-style-type: none"> Estabelecer as diretrizes para a atuação da companhia em busca de seus objetivos. Aprovar os principais planos e metas organizacionais. Monitorar o desempenho empresarial dos executivos. 	<ul style="list-style-type: none"> Manter relacionamento direto e sistemático com as auditorias independente e interna. Fiscalizar a administração no cumprimento de suas metas. Avaliar as demonstrações financeiras da companhia.
IBGC	<ul style="list-style-type: none"> Discussão, aprovação e monitoramento de decisões, envolvendo, entre outros aspectos, a estratégia, apetite a risco, contratação, avaliação e remuneração do diretor-presidente, relacionamento com partes interessadas e código de conduta. 	<ul style="list-style-type: none"> Acompanhar a emissão de relatórios financeiros. Supervisionar a efetividade os controles internos. Supervisionar o cumprimento da legislação. Seleção e avaliação da auditoria independente.
CVM 509 / 552	<ul style="list-style-type: none"> Atuar de forma a proteger o patrimônio da companhia, perseguir a consecução de seu objeto social e orientar a diretoria a fim de maximizar o retorno do investimento. 	<ul style="list-style-type: none"> Opinar sobre a contratação e destituição do auditor independente, bem como supervisionar suas atividades. Monitorar os controles e a qualidade das demonstrações financeiras. Avaliar e monitorar as exposições de risco da companhia.
Lei Anticorrupção– 12.846 (*)	<ul style="list-style-type: none"> Estabelecer as diretrizes éticas da companhia. Definir o compromisso da administração em relação a anticorrupção. Aprovar o código de conduta e políticas de anticorrupção. Prover recursos para o monitoramento do risco de corrupção. 	<ul style="list-style-type: none"> Fiscalizar a administração quando à aderência às diretrizes éticas. Supervisionar a avaliação de riscos de corrupção. Avaliar desvios de conduta. Acompanhar iniciativas de acultramento e treinamento.

* Não há legislação específica sobre o papel do Conselho ou Comitê de Auditoria.

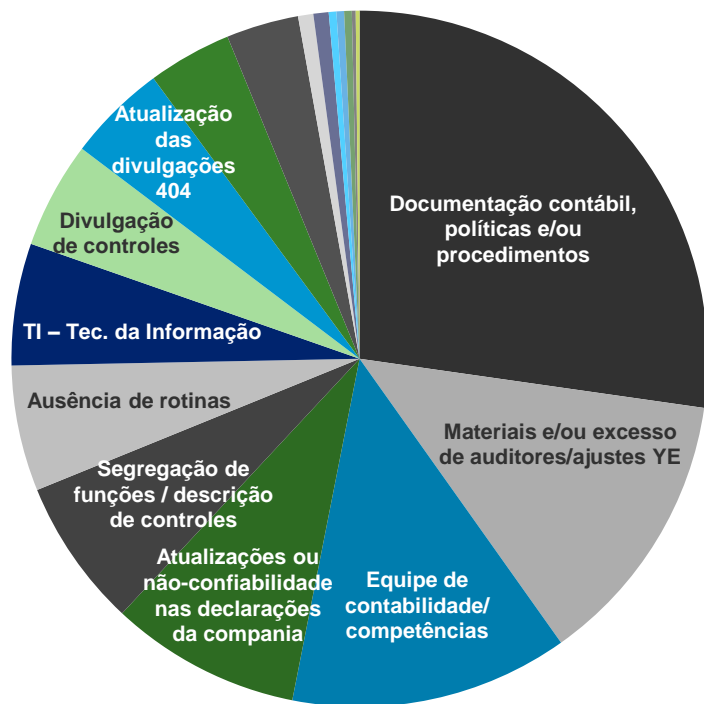
Os papéis do Conselho e Comitê de Auditoria

Promoção da Governança em Riscos

Exigência	Conselho de Administração	Comitê de Auditoria
Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) (*)	<ul style="list-style-type: none"> Estabelecer um programa de compliance e exigir que a alta administração e estruturas operacionais se comprometam com suas implicações. Garantir que as estruturas de supervisão tenham recursos, autonomia e autoridade. 	<ul style="list-style-type: none"> Avaliar deficiências no sistema de controles internos Supervisionar o correto registro contábil das operações. Monitorar a aderência às diretrizes de anticorrupção.
UK Bribery Act (*)	<ul style="list-style-type: none"> Manter procedimentos proporcionais que sejam claros, práticos, acessíveis, efetivos, implementados e executados pela companhia. 	<ul style="list-style-type: none"> Monitorar o comportamento ético no que tange à corrupção no setor público e privado. Acompanhar iniciativas de aculturação e treinamento. Supervisionar a aplicação de procedimentos de due diligence.
COSO 2013 (*)	<ul style="list-style-type: none"> Estabelecer o tom no topo e supervisionar o ambiente de controle para que esteja aderente ao apetite a riscos definido. 	<ul style="list-style-type: none"> Supervisionar o funcionamento dos componentes do COSO. Acompanhar a implantação e funcionamento dos 17 princípios. Avaliar deficiências no sistema de controles internos.

Principais Oportunidades de Melhorias

Natureza das fraquezas materiais



- Documentação contábil, políticas e/ou procedimentos
- Materiais e/ou excesso de auditores/ajustes YE
- Recursos da equipe de contabilidade, competência/treinamento
- Atualizações ou não-confiabilidade nas declarações da companhia
- Segregação de funções/descrição de controles
- Questões de controle de transações não-rotineiras
- Questões de tecnologia da informação, software, segura & acesso
- Controles de divulgação inadequados
- Atualização das divulgações 404 (anteriores)
- Reconciliações contábeis inadequadas ou intempestivas
- Questões de controle de lançamentos manuais
- Questões éticas ou de aderência às normas/políticas com a equipe
- Questões de controle na Tesouraria
- Comitê de auditoria incompleto, não existente ou ineficiente
- Investigação (ões) na Administração/Conselho Diretor/ Comitê de Auditoria

Fonte: Com base em dados de Audit Analytics entre novembro 2012 e novembro 2013, incluindo formulários 10-K para o ano findo em 31 de dezembro de 2012.

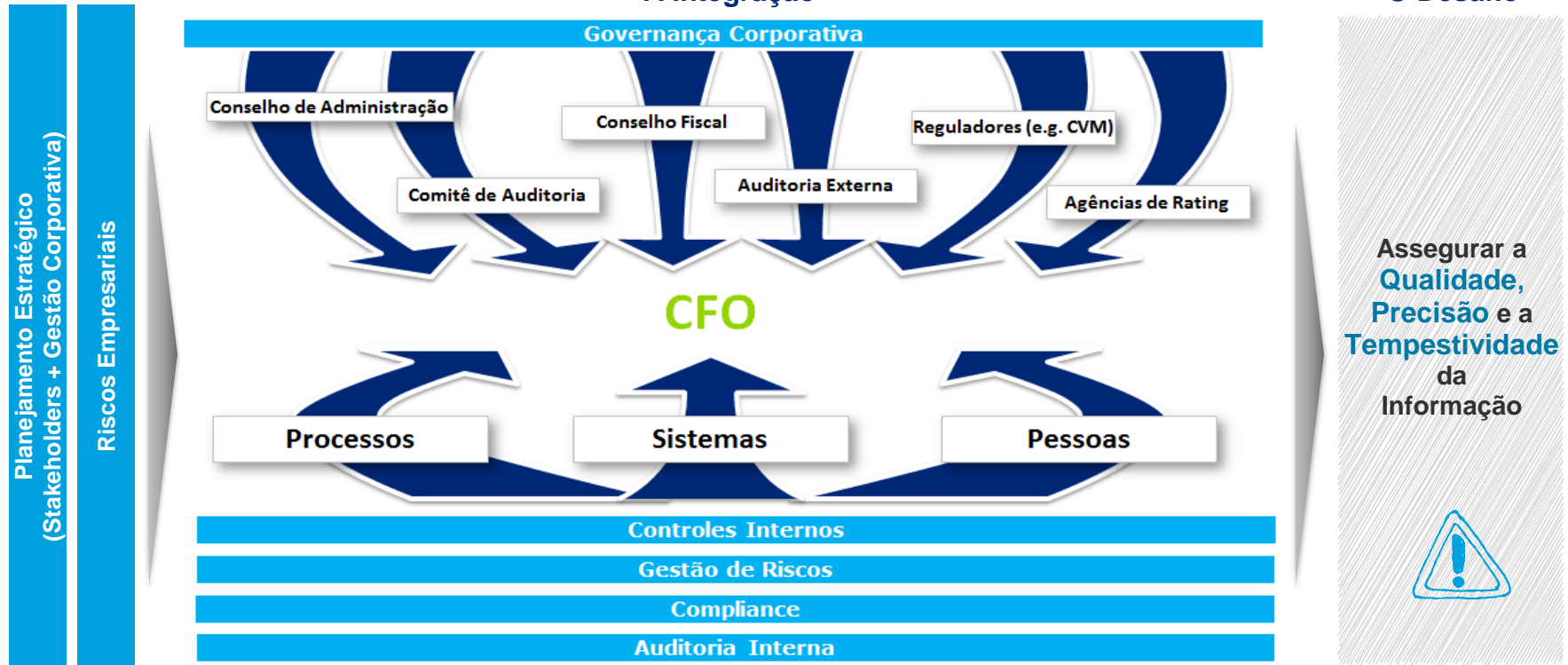
Principais Conceitos

Estrutura Governança Corporativa



O CFO

Assegurar a Qualidade, a Precisão e a Transparência



Função do CFO

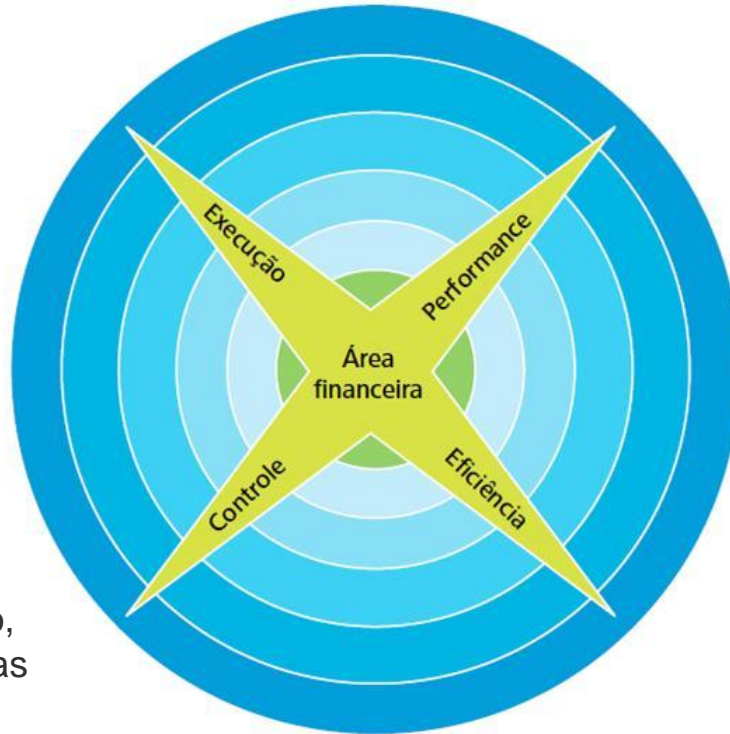
Quatro funções-chave e capacidades do CFO

Catalisador

Estimula iniciativas que contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos e financeiros, criando uma cultura de gestão de riscos.

Controlador

Protege e preserva os investimentos da organização, reportando de forma precisa as informações financeiras.



Estrategista

Provê uma liderança financeira para as tomadas de decisões alinhadas à estratégia de negócios.

Operador

Garante o funcionamento dos processos com a utilização eficaz dos recursos financeiros da empresa.

Função do CFO

Interações no processo de governança



Deloitte.

“Deloitte” refere-se à sociedade limitada estabelecida no Reino Unido “Deloitte Touche Tohmatsu Limited” e sua rede de firmas-membro, cada qual constituindo uma pessoa jurídica independente. Acesse www.deloitte.com/about para uma descrição detalhada da estrutura jurídica da Deloitte Touche Tohmatsu Limited e de suas firmas-membro.

Anexos



Transparência em Riscos Empresariais

CVM 552 – Vigência a partir de 1º de janeiro de 2016

5. Política de gerenciamento de riscos e controles internos

5.1. Em relação aos riscos indicados no item 4.1, informar:

- a) Se o emissor possui uma política formalizada de gerenciamento de riscos, destacando, em caso afirmativo, o órgão que a aprovou e a data de sua aprovação, e, em caso negativo, as razões pelas quais o emissor não adotou uma política
- b) Os objetivos e estratégias da política de gerenciamento de riscos, quando houver, incluindo:
 - i. Os riscos para os quais se busca proteção
 - ii. Os instrumentos utilizados para proteção
 - iii. A estrutura organizacional de gerenciamento de riscos
- c) A adequação da estrutura operacional e de controles internos para verificação da efetividade da política adotada

Transparência em Riscos Empresariais

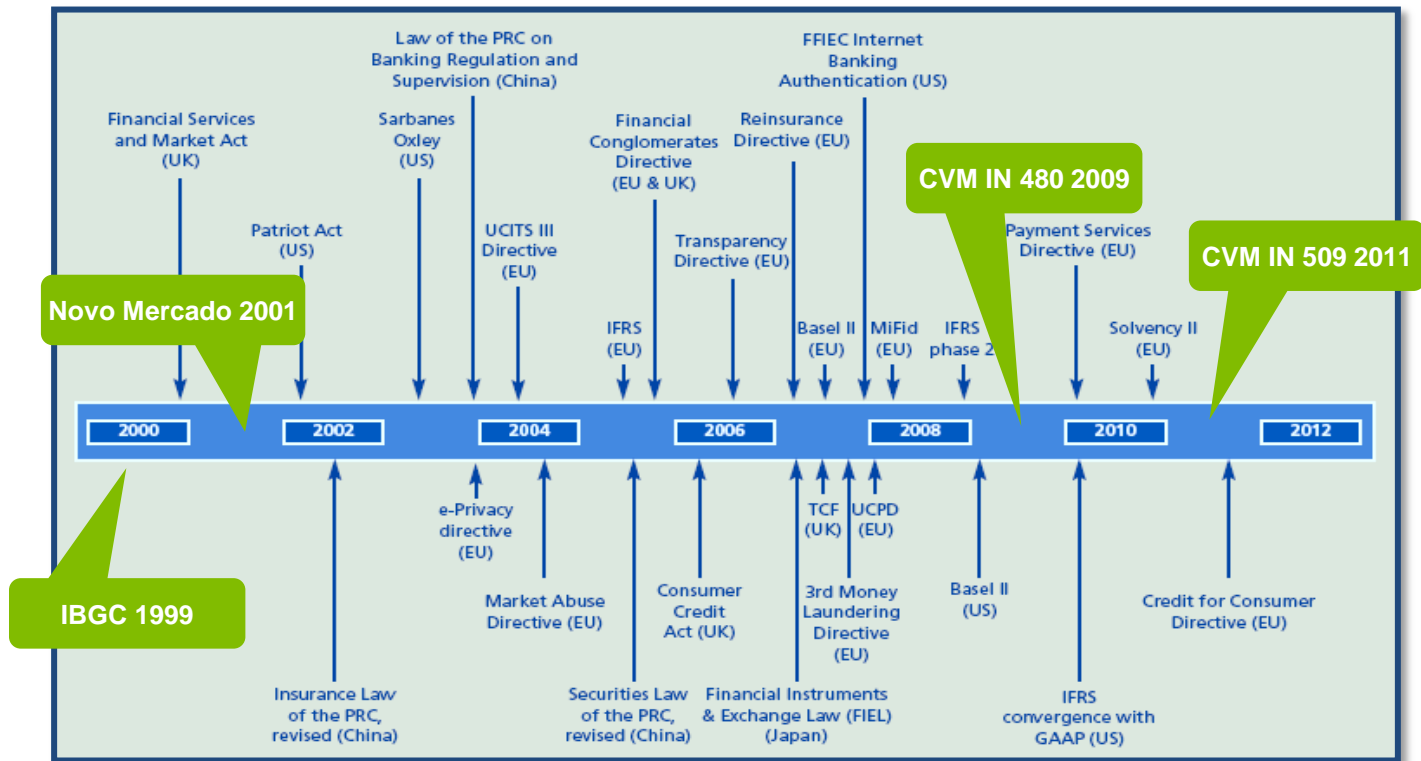
CVM 552 – Vigência a partir de 1º de janeiro de 2016

5.3. Em relação aos controles adotados pelo emissor para assegurar a elaboração de demonstrações financeiras confiáveis, indicar:

- a. As principais práticas de controles internos e o grau de eficiência de tais controles, indicando eventuais imperfeições e as providências adotadas para corrigi-las;
- b. As estruturas organizacionais envolvidas;
- c. Se e como a eficiência dos controles internos é supervisionada pela administração do emissor, indicando o cargo das pessoas responsáveis pelo referido acompanhamento;
- d. Deficiências e recomendações sobre os controles internos presentes no relatório circunstanciado, preparado e encaminhado ao emissor pelo auditor independente, nos termos da regulamentação emitida pela CVM que trata do registro e do exercício da atividade de auditoria independente;
- e. Comentários dos diretores sobre as deficiências apontadas no relatório circunstanciado preparado pelo auditor independente e sobre as medidas corretivas adotadas.

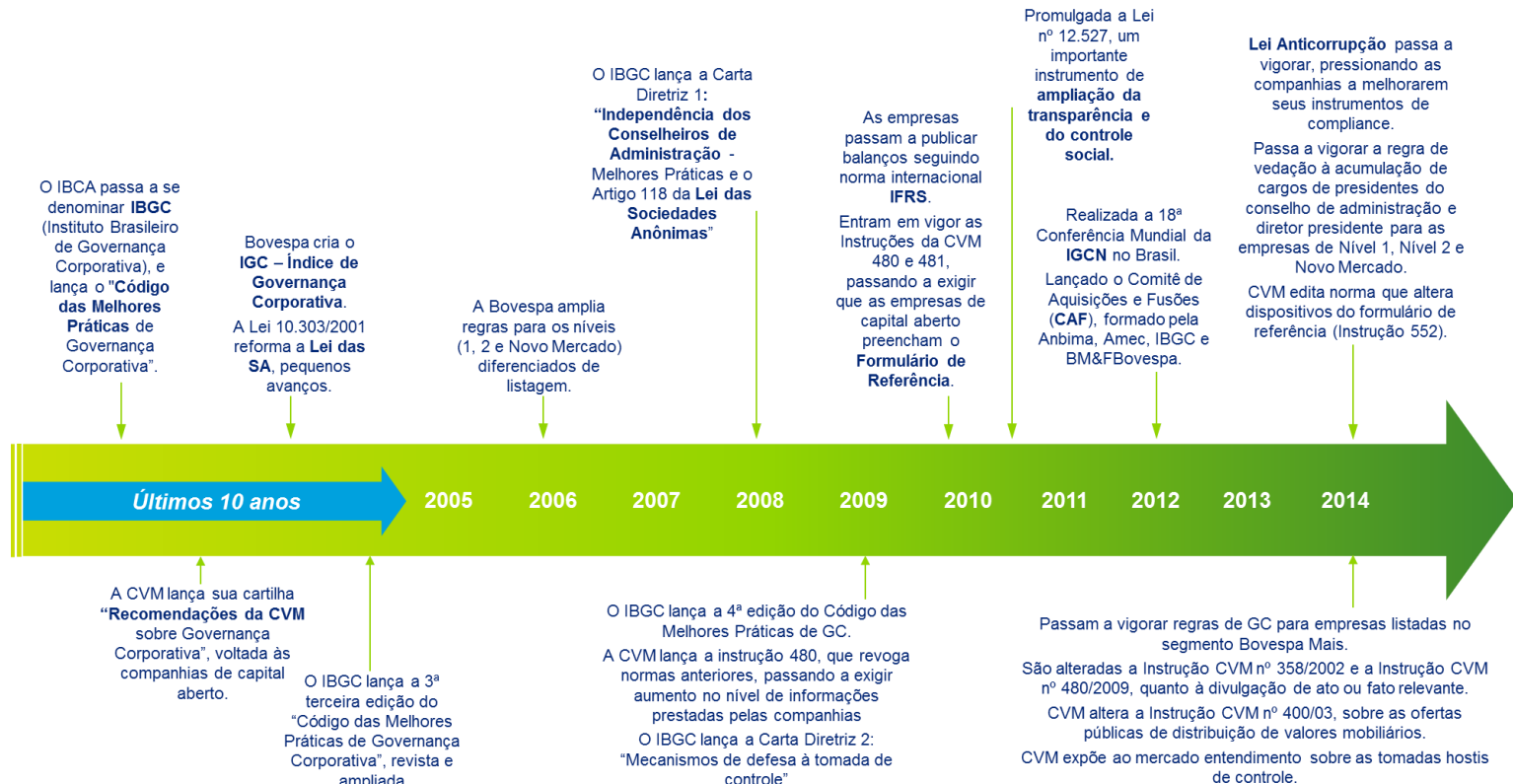
Tendências e Perspectivas

Enfoque regulatório



Tendências e Perspectivas

Evolução no mercado de capitais brasileiro



Tendências e Perspectivas

Principais marcos Regulatórios



A Lei 6.404/76 que dispõe sobre as **Sociedades por Ações** e que foi recentemente reformulada pela Lei 11.638/07, aborda em diversos artigos assuntos relacionados com a governança corporativa, como:

- Art. 46 – Partes Beneficiárias
- Art. 100 – Livros Sociais
- Art. 109 – Direitos Essenciais
- Art. 116 – Acionista Controlador – Deveres
- Art. 132 – Assembleia Geral Ordinária – Objeto
- Art. 142 – Competências do Conselho de Administração
- Art. 161 – Conselho Fiscal – Composição e Funcionamento
- Art. 163 – Competências do Conselho Fiscal



Código Civil (Lei 10.406, de 10.01.2002) este trata das sociedades por ações de duas maneiras:

- Sociedade Anônima
- Sociedade Limitada



Além destas leis, a **BM&FBovespa** elaborou exigências de governança corporativa com base nos diferentes segmentos de listagem (Novo Mercado, Nível 2, Nível 1 e Bovespa Mais).

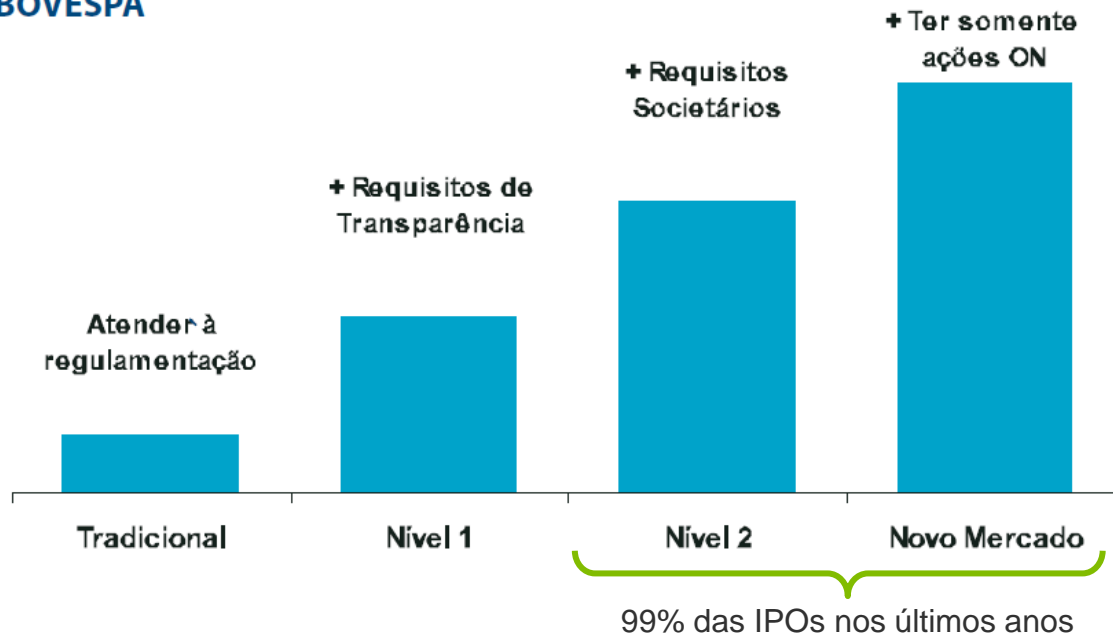
Tendências e Perspectivas

Principais marcos



Panorama Brasileiro

Segmentos de Listagem da BOVESPA



Fonte: BOVESPA

Tendências e Perspectivas

Segmentos de listagem na BM&FBovespa



Novo Mercado

Exige o mais alto nível de governança corporativa. Exemplos:

- Empresas só podem emitir ações ordinárias – ON (com poder de voto).
- No caso de venda do controle, todos os acionistas minoritários têm o direito de vender suas ações pelo preço ofertado (*tag along* de 100%)
- Conselho de administração deve ser composto por no mínimo 5 membros, sendo 20% dos conselheiros independentes à empresa.



Nível 1

Categoria inferior ao Nível 2.

As empresas devem apresentar informações adicionais às exigidas pela lei e garantir o mínimo de 25% das ações em circulação no mercado (*free float*).

+ Exigente

Segmentos de Listagem

Nível 2



Parecido ao Novo Mercado, porém a empresa pode ofertar ações preferenciais (PN), com poder de voto em situações críticas (e.g. fusões e aquisições).

Outra diferença é o *tag along* no caso de venda do controle da empresa, que cai para 80% do preço pago pelas ações ordinárias.

Bovespa Mais



Desenvolvido para atender pequenas em médias empresas que desejam entrar no mercado de forma gradual.

A empresa não precisa realizar nenhuma oferta pública de ações, tendo o prazo de até 7 anos para realizar o IPO.

- Exigente



A Deloitte refere-se a uma ou mais entidades da Deloitte Touche Tohmatsu Limited, uma sociedade privada, de responsabilidade limitada, estabelecida no Reino Unido ("DTTL"), sua rede de firmas-membro, e entidades a ela relacionadas. A DTTL e cada uma de suas firmas-membro constituem entidades legalmente separadas e independentes. A DTTL (também chamada "Deloitte Global") não presta serviços a clientes. Consulte www.deloitte.com/about para obter uma descrição mais detalhada da DTTL e suas firmas-membro.