



Governança Corporativa

O ponto de equilíbrio entre as necessidades da sua empresa e as melhores práticas do mercado



Abertura e boas vindas

Principais objetivos do encontro

1.

Entender os principais riscos e desafios da governança para 2013 (pesquisa).

2.

Obter uma perspectiva global sobre as práticas de governança corporativa (ênfase nas Américas).

3.

Aprimorar as práticas dos Comitês de Auditoria das empresas brasileiras.

4.

Obter um ponto de vista prático sobre a governança corporativa no Brasil.

Agenda

Horário	Atividade	Preletor
8h20 – 8h35	Abertura e boas vindas	Juarez L. Araujo (CEO da Deloitte Brasil)
8h35 – 8h55	Governança e gestão de riscos	Ronaldo Fragoso (Sócio-líder da prática de Consultoria em Gestão de Riscos da Deloitte)
8h55 – 9h20	Uma perspectiva global sobre as tendências e desafios da governança corporativa	Dan Konigsburg (Diretor do Centro Global de Governança da Deloitte)
		Camila Araujo , moderadora (Sócia-líder do CEGC da Deloitte no Brasil)
9h20 – 10h20	Análise comparativa das práticas de governança corporativa nas Américas: como o Brasil está posicionado em relação aos seus vizinhos?	Kevin McGovern (Sócio-líder da prática de GR&R da Deloitte no EUA) Daniel Aguinaga (Sócio-líder do CEGC da Deloitte no México) Fernando Gaziano (Sócio-líder do CEGC da Deloitte no Chile) Leonardo Viegas (Conselheiro do IBGC)
10h20 – 10h35		Intervalo

Agenda

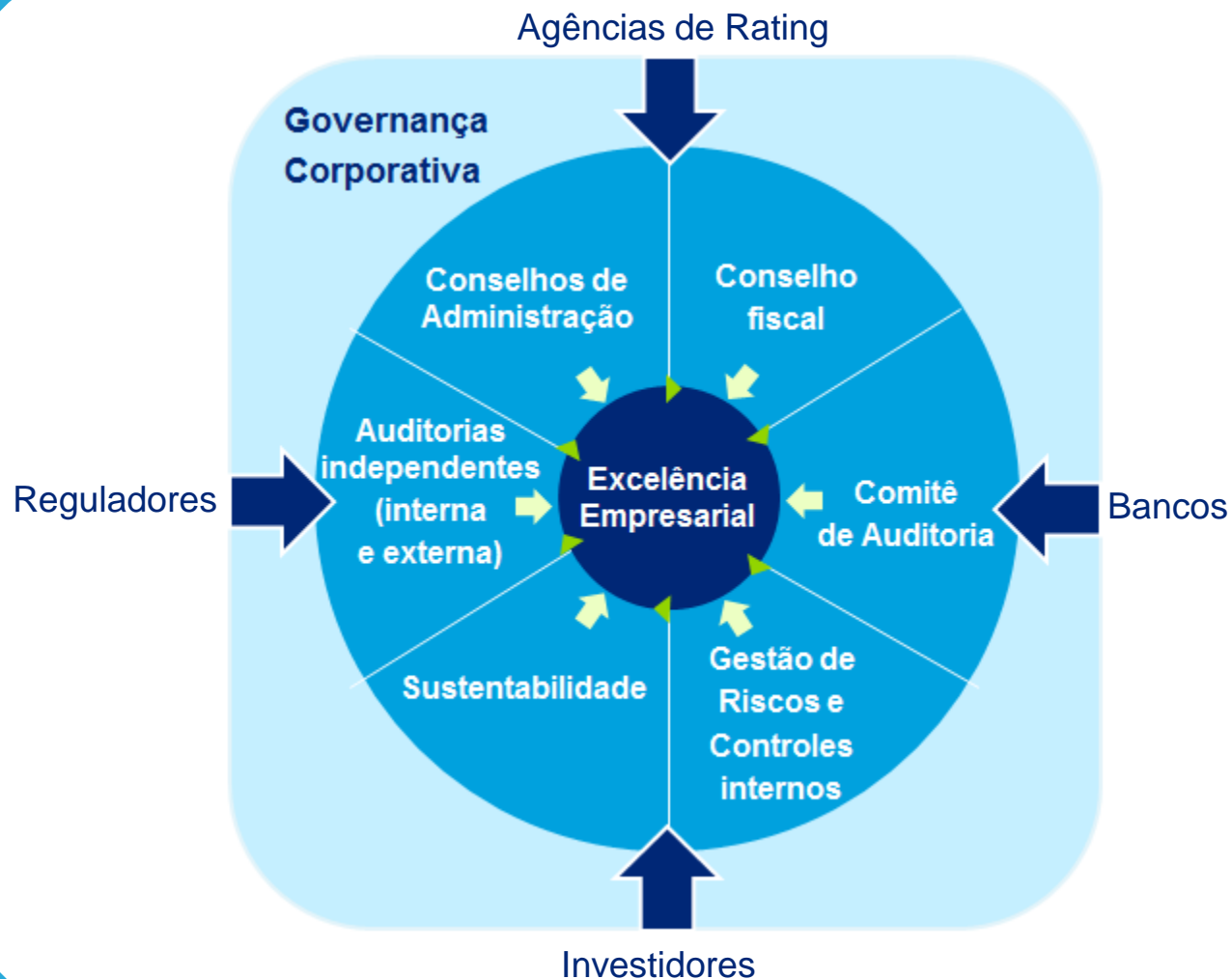
Horário	Atividade	Preletor
10h35 – 11h	Lançamento do Guia Prático para os Comitês de Auditoria das Empresas Brasileiras: Da visão à operação	Bruce Mescher (Sócio-líder da área de Global IFRS and Offerings Services da Deloitte)
11h – 12h	Um ponto de vista prático sobre a governança corporativa no Brasil	Ronaldo Fragoso (moderador) (Sócio-líder da prática de Consultoria em Gestão de Riscos da Deloitte) Celso Giacometti (Conselheiro e membro do Comitê de Auditoria do Santander) Moacir Salzstein (Diretor de Governança da Natura) Satoshi Yokota (Conselheiro Embraer) Tereza Grossi (Membro do comitê de auditoria da BM&F/ Bovespa e da Duratex) José Ecio Pereira (Conselheiro Gafisa e Votorantim)
12h – 12h15	Considerações finais e encerramento	

Governança corporativa e gestão de riscos

(Ronaldo Fragoso)

Governança corporativa

Estrutura e grupos de interesse



- Analistas financeiros
- Clientes
- Fornecedores
- Meios de comunicação
- Competidores
- Governo
- Meio ambiente
- Outros

Governança corporativa

12 principais desafios

1. Economia Globalizada

- Turbulências geradas por fatores externos.

2. Gestão Integrada de Riscos

- Correto balanceamento do seu apetite/ tolerância a riscos.

3. Estratégia, Crescimento e Performance

- O quão ágil é a sua estratégia?

4. Gestão Operacional

- Um papel da gestão operacional.

5. Mercado de Capitais e Gestão da Liquidez

- Eficiência na gestão do caixa.

6. Fusões e Aquisições

- Todas as empresas estão “no jogo”.

7. Estrutura Organizacional

- Global, flexível e conectado.

8. Gestão de Talentos

- Criando uma estratégia de retenção e reconhecimento do desempenho.

9. Sustentabilidade e Responsabilidade Social

- Componente vital na estratégia organizacional.

10. Regulações e Conformidade

- Olhando para a próxima onda de regulamentações.

11. Transparência na Governança Corporativa

- Reportando a realidade.

12. Monitoramento

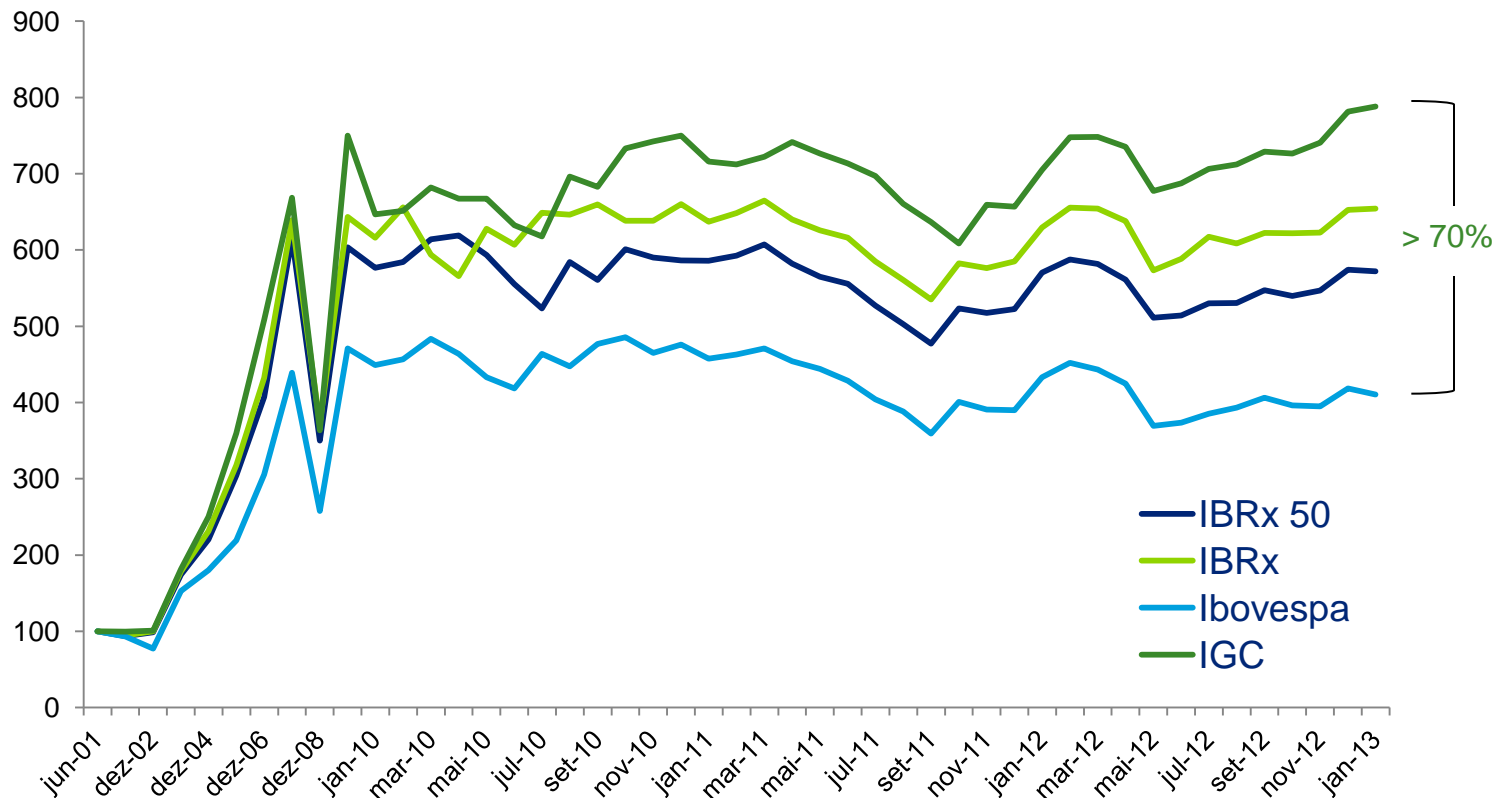
- As demandas e expectativas são crescentes.

Fonte: Deloitte “Directors alert: when uncertainty reigns...”

Governança corporativa

O valor da boa governança

O investidor demonstra interesse em pagar um prêmio maior à companhias com práticas reconhecidas de governança corporativa (listadas no índice IGC)



Fonte: Research Deloitte (a partir de dados disponíveis no site da BM&F Bovespa)

Os 10 principais riscos das empresas brasileiras

10 principais riscos gerenciados

- **Questões tributárias/ fiscais**
- Acesso/ confidencialidade
- **Planejamento e orçamento**
- **Regulamentação**
- **Reputação e imagem**
- Satisfação do cliente
- Ocorrência de fraude
- Práticas comerciais
- Obrigação contratual
- Inadimplência

Expectativas para 2013

- **Questões tributárias/ fiscais**
- **Regulamentação**
- Concorrência e mercado
- **Planejamento e orçamento**
- Inovação tecnológica
- Cenário econômico
- Satisfação do cliente
- **Reputação e imagem**
- Logística
- Confiabilidade no sistema

Outros riscos citados: continuidade nos negócios; concorrência e mercado; capacitação; capacidade operacional; inovação tecnológica; recursos naturais e meio ambiente.

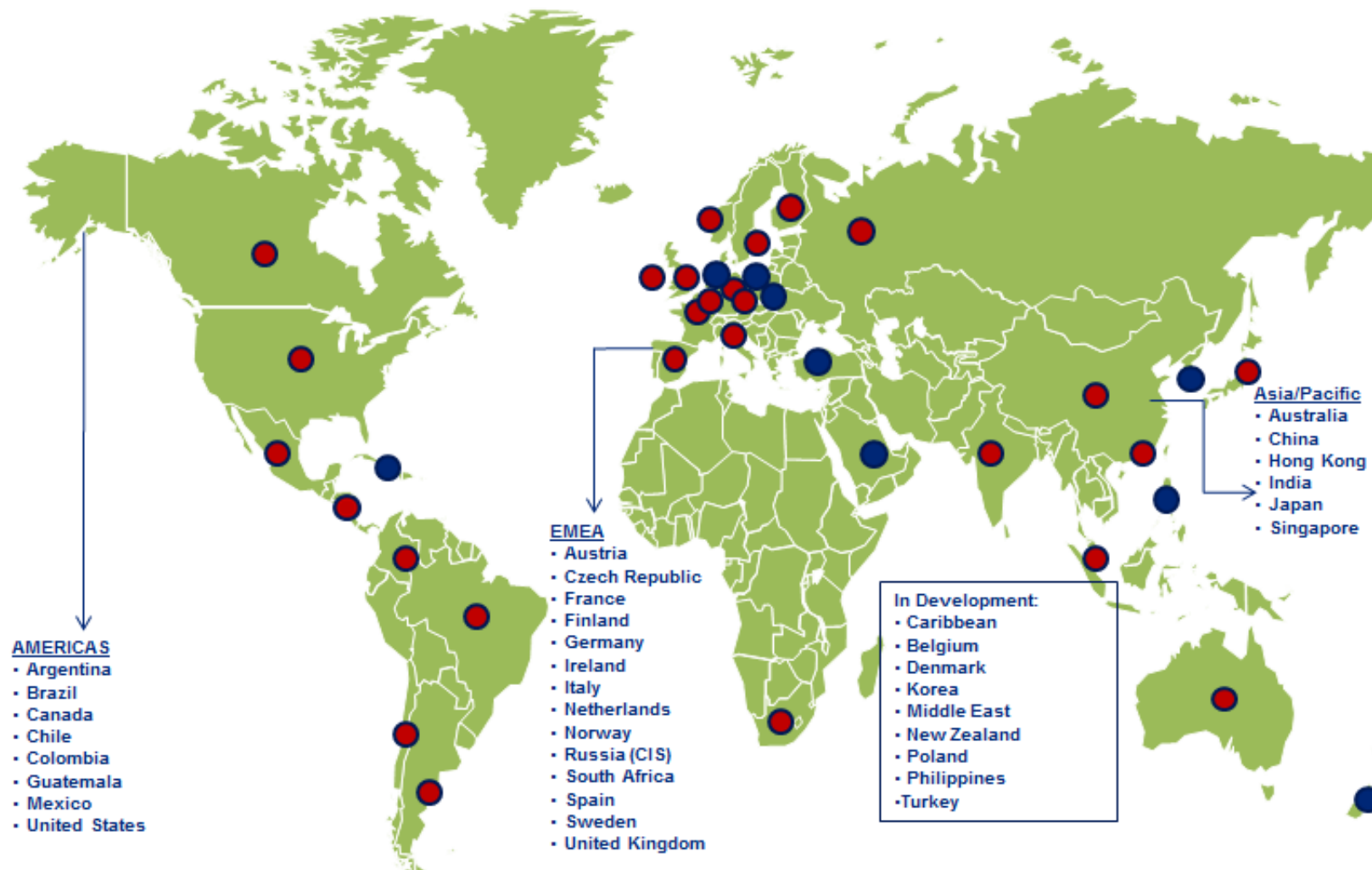
Uma perspectiva global sobre as
tendências e desafios da
Governança Corporativa

(Dan Konigsburg)

Uma perspectiva global sobre as tendências e desafios da governança corporativa



Uma perspectiva global sobre as tendências e desafios da governança corporativa

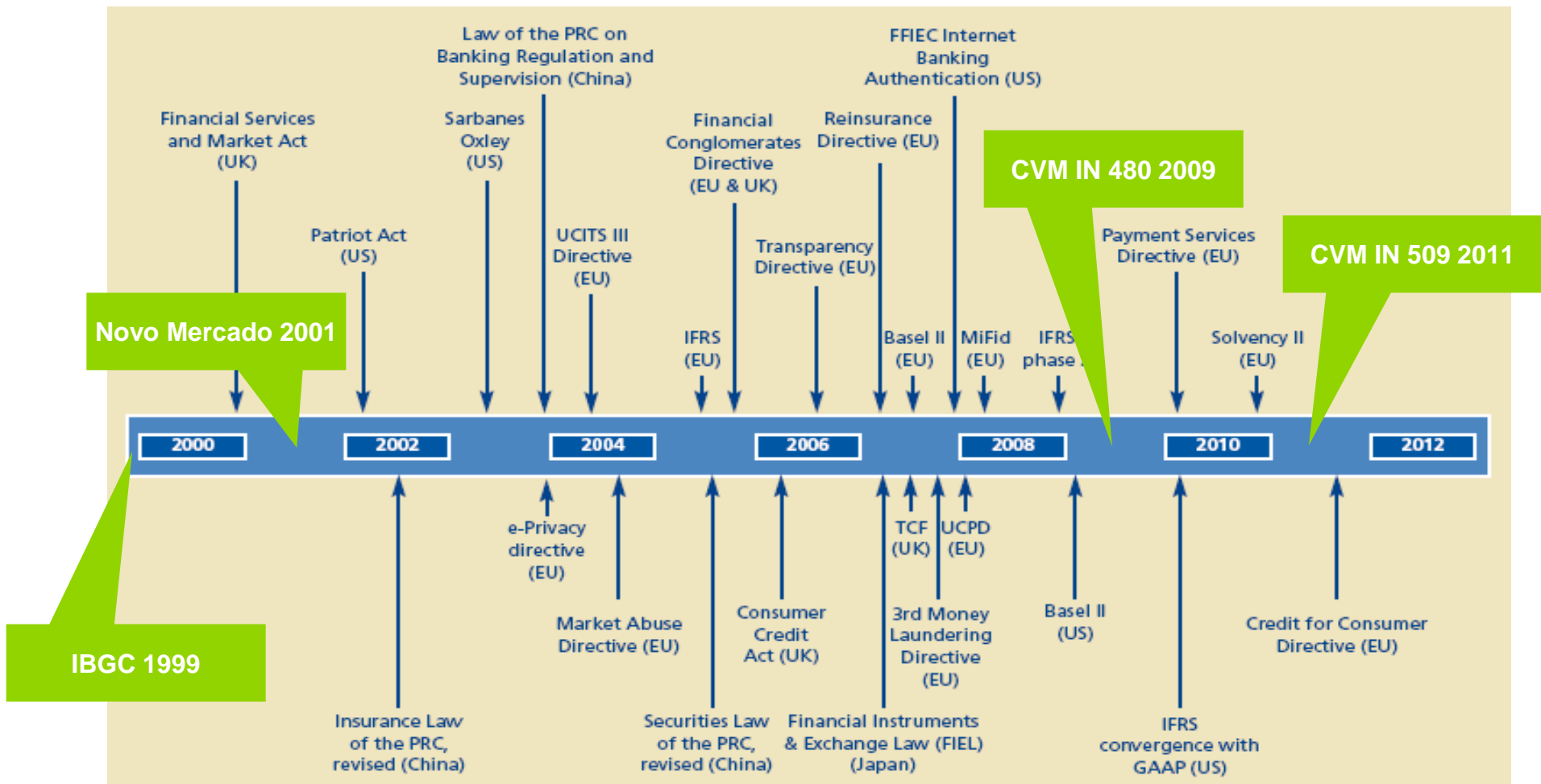


Análise comparativa das práticas de governança corporativa nas Américas: como o Brasil está posicionado em relação aos seus vizinhos?

(moderador: Camila Araújo)

Análise comparativa das práticas de governança corporativa

Histórico da regulamentação



Principais marcos da governança corporativa no Brasil

Análise comparativa das práticas de governança corporativa

Difusão mundial dos códigos de governança

- A proposição de códigos de boas práticas de governança **acelerou-se a partir de 1999**, em decorrência da ampla aceitação dos princípios sugeridos pela OECD.
- Até **1998**, **oito países** haviam proposto códigos de governança.
- De **1999 até 2011**, surgiram mais de **70 novos**.
- Em muitos países, as práticas de governança corporativa estão associadas a programas nacionais de promoção de competitividade e políticas públicas de desenvolvimento.
- A disseminação dos Códigos não está limitada aos países de economias mais avançadas: **vários países emergentes de todos os continentes têm proposições formais de boa governança.**

Análise comparativa das práticas de governança corporativa

Como o Brasil está posicionado em relação aos seus vizinhos?

	Brasil	Chile	México	USA
Códigos	a) Recomendações da CVM sobre governança corporativa b) Código de melhores práticas de governança corporativa	Atualmente não existe um código de boas práticas de governança corporativa no Chile. A legislação chilena faz referência a diversas práticas de governança, entre elas:	Código de melhores práticas corporativas	a) Regulação da SEC, NYSE, NASDAQ b) Relatório da NACD Blue Ribbon
Orgão emissor	a) Comissão de Valores Mobiliários (CVM) b) Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBCG)	<ul style="list-style-type: none"> • Lei 18046 das Sociedades Anônimas (obrigatória) • Lei 18045 do Mercado de Valores (obrigatória) 	Consejo Coordinador Empresarial	a) SEC, PCAOB b) National Association of Corporate Directors (NACD)
Base legal/ compliance	a) Divulgação: cumprir ou explicar b) Voluntário	<ul style="list-style-type: none"> • Regulamento das Sociedades Anônimas 702 (obrigatória) 	Voluntário	a) Obrigatório b) Voluntário
Objetivo	Melhorar o desempenho das companhias, a competitividade e acesso ao capital	<ul style="list-style-type: none"> • Norma de caráter geral (NCG 741) da superintendência de valores e seguros (SVS) (cumprir ou explicar) 	Melhorar a qualidade do conselho e o desempenho das empresas	Melhorar a qualidade da governança do conselho e das informações relacionadas a governança disponíveis ao mercado
Escopo	a) Empresas de capital aberto b) Todas as empresas		Todas as empresas	Empresas de capital aberto

Análise comparativa das práticas de governança corporativa

Como o Brasil está posicionado em relação aos seus vizinhos?



Quais os pontos positivos e aspectos de melhoria dos modelos de governança corporativa de cada um dos países analisados?

Lançamento do Guia Prático para os Comitês de Auditoria das Empresas Brasileiras: Da visão à operação

(Bruce Mescher)

Comitês de Auditoria : Da visão à operação

O Comitê de Auditoria tornou-se uma peça-chave da governança corporativa das empresas Brasileiras.



50%

Das empresas de capital aberto que possuem um **Comitê de Auditoria**



12%

Das empresas de capital aberto que possuem um **Conselho Fiscal “Turbinado”**

Desafios e oportunidades

- Escassez de conselheiros independentes com conhecimentos e experiências relevantes
- Instrução CVM 509
- Falta de direcionamento estratégico;
- Ausência de processos formais e avaliação e monitoramento dos riscos empresariais;
- Processos ainda não estruturados de avaliação contínua da estrutura de controles internos

Fonte: Estimativas da Deloitte e “Anuario de Governança Corporativa das Companhias Abertas 2012” – revista Capital Aberto Outubro de 2012

Comitês de Auditoria : Da visão à operação

O guia proporciona uma visão clara, sistemática e ordenada, com base nas melhores práticas, para que sirva como referência e consulta para os Comitês.

Deloitte.

Guia prático para os
Comitês de Auditoria das
empresas brasileiras
Da visão à operação



Chaves de Sucesso

- 1 Definição das competências e responsabilidades certas;
- 2 Seleção dos membros corretos;
- 3 Compromisso dos membros na execução de suas responsabilidades;
- 4 Gerenciamento de relacionamentos críticos;
- 5 Busca de melhoria contínua e processos sustentáveis.

Comitês de Auditoria : Da visão à operação

Mais do que nunca, as empresas requerem estruturas e práticas consistentes, que traduzam os conceitos de uma boa governança corporativa.

Dinâmica do guia



Questões práticas

- Formato do comitê
- Seleção dos membros
 - › Independência
 - › Especialista financeiro
 - › Conjunto de experiências e conhecimentos
 - › Diversidade
- Definição de responsabilidades
 - › Governança corporativa
 - › Relatórios financeiros
 - › Gestão de riscos e controles
 - › Auditores independentes
 - › Auditores internos
 - › Programa antifraude e canal de denúncias
- Formalização do regimento interno
- Programas de educação/orientação

Três passos para instalação do comitê de auditoria



Comitês de Auditoria : Da visão à operação

Agenda dos Comitês de Auditoria



Relatórios Financeiros

- ICVM 527 – medidas não-contábeis (EBITDA)
- Qualidade de relatórios financeiros
- Relatórios integrados
- IFRS - mudanças



Riscos e Controles

- Novo COSO
- Agenda de crescimento
- Auditoria interna
- Cyber-security



Fiscal

- Reforma tributária
- Fim de RTT
- Incentivos fiscais



Outros

- Transações com partes relacionadas
- Avaliação de auditoria independente
- Talento financeiro
- Programas de educação continuada

Um ponto de vista prático sobre a
governança corporativa no Brasil

(moderador: Ronaldo Fragoso)

Considerações finais e encerramento

(Camila Araújo)

Considerações finais e encerramento

Estágio de maturidade das empresas brasileiras



83% das empresas avaliam que ainda **não** estão em um estágio maduro ou ideal na questão da governança corporativa



3,3 (menor média ponderada) foi a nota dada para o item **adoção de medidas de governança corporativa**, numa escala de 1 (baixa excelência) a 5 (alta excelência)



3,9 é a maior nota dada para o item mais apontado como sendo de alta excelência: **comunicação interna** dos objetivos estabelecidos

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.