



Governança Corporativa

Conteúdos para tomadores de decisão

Série III – Março de 2017 a Fevereiro de 2018

Introdução

Conteúdos de governança corporativa

Leia, inspire-se, implemente

A Deloitte, referência na oferta de soluções integradas em benefício da governança corporativa das empresas, tem a satisfação de compartilhar, neste material, uma série de conteúdos que publicamos no portal Estadão, no período de março de 2017 a fevereiro de 2018.

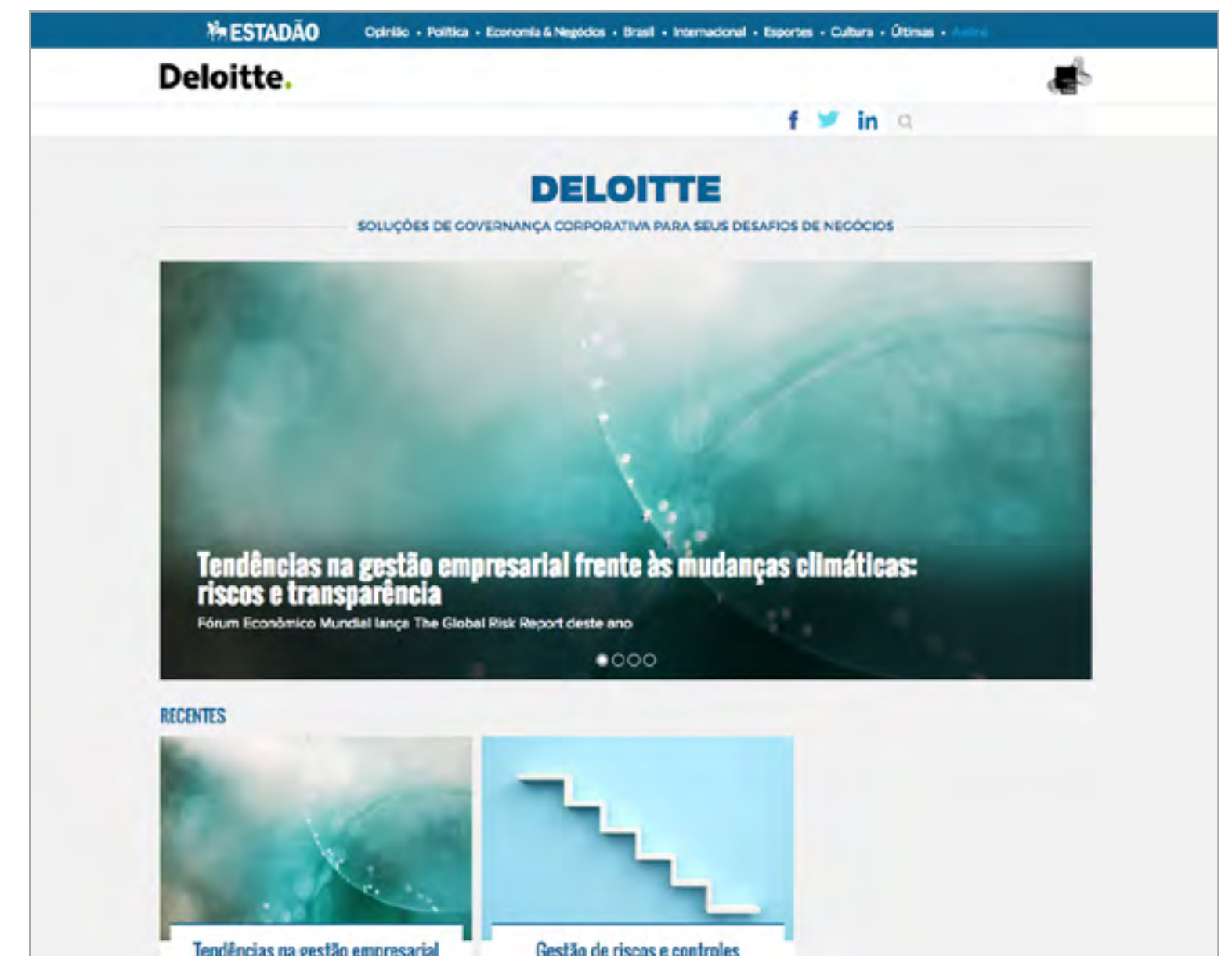
Estes artigos abordam os mais diversos temas relacionados aos desafios e oportunidades das organizações em relação à governança corporativa e foram desenvolvidos pela Deloitte para veiculação por meio do “Estadão Projetos Especiais”.

São análises e pontos de vista que projetam e discutem tendências e movimentos com impacto direto na gestão e estratégia das empresas dos mais diversos portes e setores.

Acesse a página “**Estadão Projetos Especiais**” no **portal Estadão** ou o **website da Deloitte**.

Novos conteúdos da Deloitte são inseridos quinzenalmente no portal Estadão.

Acompanhe.



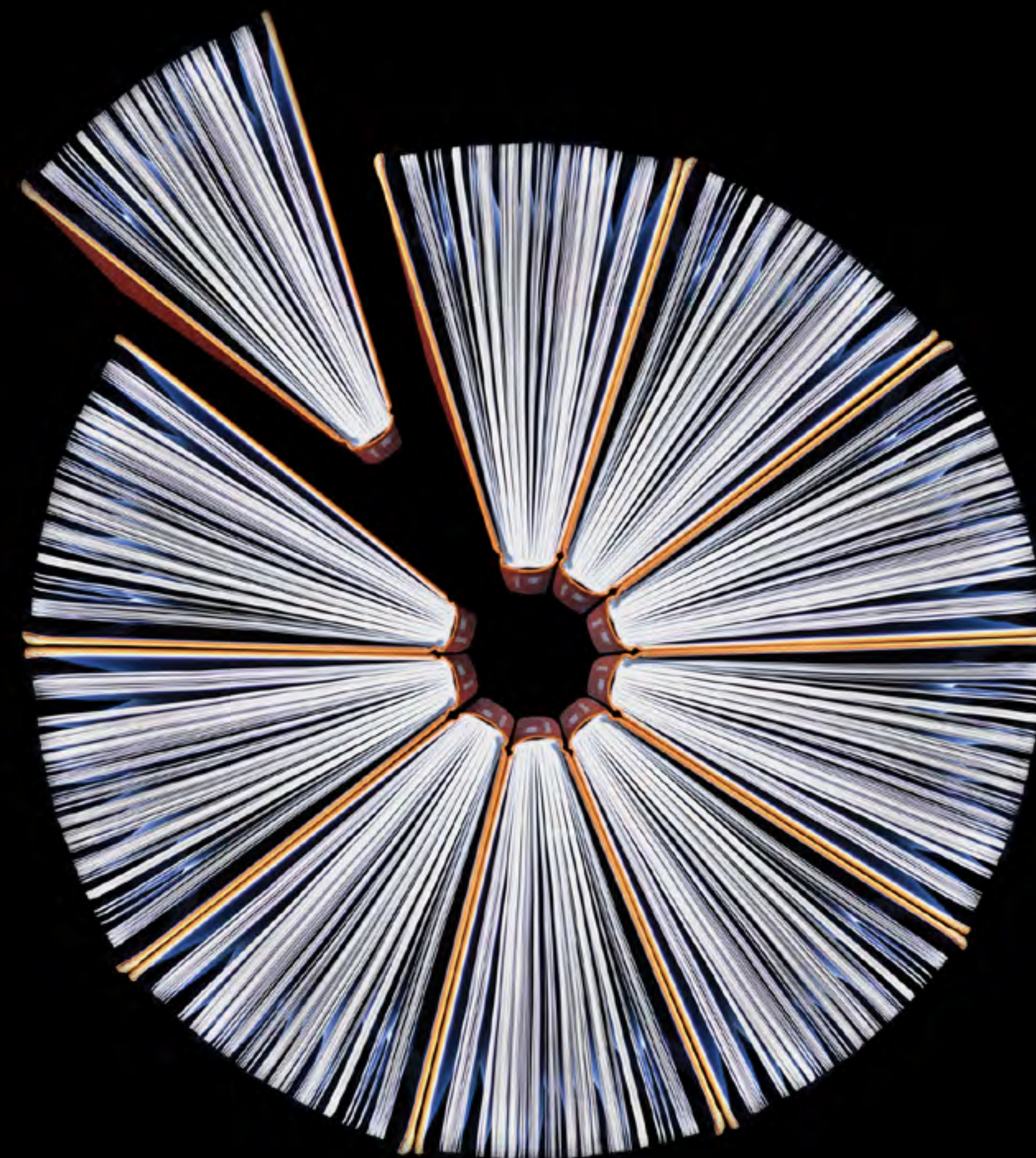
Sumário de artigos

Série III – Março a Setembro de 2017

- 61.** Novo código de governança reflete dinamismo das companhias abertas
- 62.** Desafios do mundo corporativo pedem maior capacitação do board
- 63.** Conheça a experiência da Fibria com ações de GRC
- 64.** Tempos de transformação para auditoria interna
- 65.** Tecnologia garante visão integrada da gestão tributária
- 66.** Mudanças regulatórias desafiam instituições financeiras
- 67.** Empresas ainda estão cautelosas em relação à lei da terceirização
- 68.** Selo pró-ética na pauta de quem busca por mais transparência
- 69.** Diante da maior dependência de terceiros, empresas devem aprimorar práticas de governança e gestão de riscos
- 70.** Práticas de governança são vitais na busca por investimentos
- 71.** Canal de denúncias fortalece ética no mundo empresarial
- 72.** Lei das estatais reforça mudança cultural
- 73.** Participação feminina nos conselhos avança devagar
- 74.** Gestão de riscos e controles internos na agenda das empresas
- 75.** Tendências na gestão empresarial frente às mudanças climáticas: riscos e transparência
- 76.** Gestão de riscos avança no ambiente corporativo
- 77.** Tecnologia auxilia a minimizar riscos de terceiros
- 78.** Regulamentação para cyber security: instituições financeiras no radar
- 79.** Como prevenir as perdas financeiras nas empresas?
- 80.** Mais otimistas em 2018, empresas priorizam governança
- 81.** Avanços do Cloud e seus impactos regulatórios
- 82.** Selo Agro+ Integridade: agronegócio mais atento ao Compliance

Novo código de governança reflete dinamismo das companhias abertas

Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias Abertas permite que as empresas considerem seu contexto e características particulares, implementando somente as iniciativas que façam sentido no seu ambiente de gestão



Lançado em novembro de 2016, o Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias Abertas será regulamentado pela Instrução CVM 480, submetida recentemente à Audiência Pública para apreciação. A partir de então, as empresas com ações negociadas em Bolsa, e as que emitem dívidas, terão obrigação de adotá-lo.

“Esse Código foi proposto pelo mercado, para o mercado”, explica Ricardo Teixeira, sócio da área de Consultoria em Gestão de Riscos da Deloitte. “Adota uma abordagem similar à dos principais códigos de governança corporativa no mundo: o sistema ‘aplique ou explique’ (e variações como ‘cumpra ou explique’ e ‘se não, por que não’)”, continua.

Esse modelo reconhece que a prática da governança corporativa é um processo contínuo e não deve se traduzir em um conjunto rígido de regras aplicado igualmente em todas as companhias. Permite que as empresas considerem seu contexto e características particulares, implementando somente as iniciativas que façam sentido no seu ambiente de governança e gestão.

“Se não adotar determinada regra, a empresa terá que dizer por que tomou tal decisão. Essas situações serão julgadas pelos seus *‘stakeholders’*”, explica Teixeira.

Pelo mercado, para o mercado

Trabalho conjunto de 11 instituições* do mercado de capitais do País (Abrapp, Abrasca, ABVCAP, AMEC, Anbima, Apimec, BM&FBovespa, Brain, IBGC, IBRI e Instituto Ibmec, além de BNDES e CVM como entidades observadoras), esse Código nasceu como uma iniciativa de autorregulação e buscou centralizar e uniformizar, num único documento, as diretrizes de governança a serem seguidas pelas companhias emissoras de valores mobiliários no País. Com essa iniciativa, o Brasil se junta a pelo menos 56 mercados que passaram a adotar códigos únicos, desde o início dos anos 2000.

O Código está estruturado em cinco capítulos: 1. Acionistas; 2. Conselho de Administração; 3. Diretoria; 4. Órgãos de Fiscalização e Controle; 5. Ética e Conflito de Interesses. É dividido em Princípios (valores essenciais de governança corporativa defendidos pelo Código); Fundamentos (embasam e explicam os Princípios) e Práticas Recomendadas (são as regras de conduta derivadas dos Princípios).

Temas relevantes do novo código

Na avaliação de Ricardo Teixeira, alguns temas do Código chamam a atenção positivamente, tais como:

Sucessão: Muitas empresas brasileiras, inclusive as de capital aberto, tem estrutura familiar, e o tema sucessão é, em muitas delas, um Tabu. “Tratar o assunto de forma objetiva, como um pilar de Governança no Código, traz à mesa para reflexão um assunto que é evitado por muitos dirigentes de empresas familiares”.

Atribuições da diretoria: é citado que a Diretoria deve gerir os negócios da companhia, com observância “aos limites de risco” e às diretrizes aprovadas pelo Conselho de Administração. “Aqui se percebe que a Gestão de Riscos é um instrumento de governança que aparece no Código como uma das ferramentas centrais”, algo ainda não inteiramente capturado por muitas companhias.

Remuneração dos membros da diretoria: deve estar alinhada aos objetivos estratégicos da companhia, “com foco em sua perenidade e na criação de valor no longo prazo”. Destaque aqui para a necessidade de atrelar a remuneração da Diretoria ao resultado de longo prazo, evitando situações de entrega de metas de curto prazo a qualquer custo.

Subordinação da auditoria externa e interna ao conselho de administração: muitas companhias, algumas inclusive com maturidade de gestão e controle, insistem em posicionar os órgãos de governança (como as

auditorias) subordinados aos Diretores / Presidente. “Esse destaque do Novo Código vem numa boa hora para pacificar de uma vez por todas esse tema”.

Fiscalização indireta

A fiscalização do cumprimento do Código será de responsabilidade da CVM (Comissão de Valores Mobiliários). Porém, como já dito, ao explicar que não adotou determinadas práticas, as Companhias estarão sendo julgadas pelo mercado, representando uma espécie de fiscalização indireta.

“Como profissional atuante no mercado de Governança, Riscos e Compliance, sinto a necessidade de normativos como este Novo Código estarem sujeitos a algum tipo de fiscalização periódica, como, por exemplo através das auditorias independentes”, pondera Ricardo Teixeira.

O consultor explica que, se anualmente estas estruturas de governança citadas no novo Código tivessem a sua existência e eficácia checadas pelos auditores das demonstrações financeiras, isso em muito contribuiria para um maior engajamento das companhias, na busca pelo aperfeiçoamento das suas estruturas de governança.

“Como o Brasil está vivendo uma era turbulenta com tantos escândalos no mundo empresarial, essa possibilidade poderia realmente agregar valor ao ambiente de negócios”, avalia.

(*) Instituições envolvidas: Abrapp (Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar); Abrasca (Associação Brasileira das Companhias Abertas); ABVCAP (Associação Brasileira de Private Equity e Venture Capital); AMEC (Associação de Investidores no Mercado de Capitais); Anbima (Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais); Apimec (Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais), BM&FBovespa; BRAiN (Brasil Investimentos & Negócios); IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa); IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores) e IBMEC (Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais).

Entidades Observadoras: BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) e CVM (Comissão de Valores Mobiliários).

Desafios do mundo corporativo pedem maior capacitação do board

Os membros do Conselho de Administração precisam estar aptos a tomar decisões que contribuam para a estratégia da companhia e que a deixem capacitada para assumir suas atribuições



O papel dos Conselhos de Administração – também conhecidos como “board” – se amplia e conquista cada vez mais relevância nas empresas em função dos desafios do momento atual. Diante de tantas demandas a serem atendidas, esses conselhos precisam desenvolver habilidades e conhecimentos complementares.

“O Conselho de Administração deve ter membros de perfil diversificado, número adequado de conselheiros independentes e estrutura que permita a criação de comitês, o debate efetivo de ideias e a tomada de decisões técnicas, isentas e fundamentadas”, explica Gustavo Lucena, sócio da área de Risk Advisory da Deloitte.

“Os membros do Conselho precisam estar aptos a tomar decisões que contribuam para a estratégia da companhia e que a deixem capacitada para assumir suas atribuições legais, estatutárias e regimentais”, continua.

Avaliação de habilidades e treinamento

Uma avaliação robusta e objetiva de habilidades deve começar com um bom entendimento e alinhamento com as metas estratégicas de curto e longo prazo da organização e as correspondentes avaliações de riscos da companhia. Referindo-se a uma “soma de habilidades”, Lucena destaca o relevante papel de conselheiros que, unidos, possuam:

- 1. capacidade de identificar os principais riscos para a organização;
- 2. habilidade de monitorar riscos e conformidade, com conhecimento de requisitos legais e regulatórios;
- 3. experiência contábil para analisar demonstrações financeiras, avaliar a saúde financeira da empresa, contribuir para o planejamento financeiro, supervisionar orçamentos, empréstimos e financiamentos;
- 4. capacidade de identificar e avaliar criticamente oportunidades estratégicas e ameaças à organização;

- 5. condição de desenvolver estratégias no contexto de redesenho de políticas e objetivos dos negócios;
- 6. aptidão de identificar questões-chave para a organização e desenvolver políticas dentro das quais a organização deve operar;
- 7. conhecimento em ERPs, Governança de TI incluindo privacidade, gestão de dados e segurança;
- 8. experiência prática em inovação (blockchain, internet das coisas, Internet 4.0 e fintech);
- 9. vivência na avaliação do desempenho da alta administração e supervisão do planejamento estratégico de recursos humanos;
- 10. experiência em relações organizacionais, de negócios, industriais e programas de gestão de mudanças e de crises organizacionais.

Como competências comuns a todos os membros, Gustavo Lucena destaca: liderança, ética e integridade; capacidade de contribuir de forma construtiva para as discussões do conselho; negociação e gerenciamento de crises.

Programas de treinamento

Muitas companhias têm desenvolvido portais de governança exclusivos para disseminação de informações para o Conselho de Administração, facilitando a preparação de seus integrantes para as reuniões, com discussão focada e dirigida de assuntos estratégicos.

Segundo Lucena, os treinamentos relacionados a temas que estão na agenda estratégica da companhia geralmente são realizados em conjunto. “A empresa de consultoria, auditoria, de RH etc. vai até o conselho e, por uma hora/reunião, são apresentados os temas aos conselheiros e o debate do conhecimento é efetuado em conjunto, geralmente custeado pela companhia”.

Hoje, embora as empresas reconheçam a importância desta capacitação, há muito a avançar. “Nas empresas familiares de capital fechado, essa prática quase não aparece. Nas empresas familiares de capital aberto, somente uma baixa quantidade de empresas adere a esta prática. Já nas empresas de capital aberto, porém com presença internacional, essa prática é muito frequente”.

Carreira sustentável

Viviane Pinto Mendes, representante de Comitês de Auditoria em Conselhos de Administração, define os programas de treinamento do board como “fundamentais”, porém como complemento de uma carreira consolidada, com experiência no segmento de atuação da empresa.

Referindo-se às empresas de maior porte, Viviane conta que, quanto aos executivos da primeira linha de comando, além de terem orçamento aprovado para realizar treinamentos de naturezas diversas em instituições renomadas no Brasil e no exterior, há reuniões fixas e periódicas, desses executivos com o CEO, para disseminação dos valores da empresa, bem como de técnicas de gestão, planejamento estratégico, definição de prioridades e disseminação do conhecimento nas demais camadas da empresa para, assim, garantir a melhoria contínua e a perenidade dos negócios.

“Independentemente do perfil dos Conselhos, o que percebo é uma alta preocupação com a composição por membros que se complementam e trazem uma análise mais eficaz e focada na transparência, governança, estratégias que permitam a obtenção de resultados consistentes combinados com serviços e produtos de excelência e um controle e administração de riscos”, completa. Além disso, também é perceptível que há uma maior conscientização dos acionistas, mesmo de empresas familiares e fechadas, em relação a importância da constituição desses Conselhos e Comitês, que deixam de ser criados apenas para cobrir as exigências regulatórias e passam a ser um mecanismo independente essencial para criação de uma empresa com resultados sustentáveis.

Conheça a experiência da Fibria com ações de GRC

A abordagem integrada de Governança, Riscos e Compliance consiste em utilizar ferramentas para maior eficiência



As empresas têm direcionado seus esforços para estabelecer práticas consistentes de Governança, Riscos e Compliance (GRC). Além de uma forte tendência de mercado, tais medidas têm sido muito cobradas pelos Conselhos de Administração, Diretoria Executiva e pelos órgãos reguladores (nacionais e internacionais). A postura de postergar ou ter falhas neste processo pode gerar impacto devastador na imagem e na reputação das companhias.

A abordagem integrada de GRC consiste em utilizar ferramentas para maior eficiência de gestão, com visão única. Mas qual a aplicação prática dessas ferramentas? Adjarbas Guerra Neto, Diretor de Governança, Riscos e Compliance da Fibria, conta sua experiência.

“Nosso GRC está totalmente conectado. Nosso processo de integração vem evoluindo há mais de cinco anos e se tornando cada vez mais robusto, de forma que, recentemente, tornou-se uma Diretoria de Governança, Riscos e Compliance, com reporte direto ao presidente do Conselho de Administração”, descreve.

Guerra destaca as principais vantagens de uma abordagem integrada de GRC:

- Maior sinergia entre as áreas que lidam com governança corporativa, gestão de riscos, controles internos, compliance, auditoria interna e ouvidoria para otimização de esforços, identificação de eventuais gaps de cobertura e eliminação de eventuais sobreposições.
- Acultramento contínuo, que possibilita uma evolução natural do grau de maturidade da Fibria sobre os papéis e as responsabilidades em termos de governança, riscos e compliance.

- Desenvolvimento de uma linguagem comum de riscos, que facilita as discussões desde o nível estratégico até o nível tático e operacional, demonstrando que as pessoas entendem a importância da boa governança em suas rotinas.
- Para a Alta Administração, é uma forma de consolidar e priorizar temas relevantes da empresa com foco na gestão dos principais riscos corporativos (áreas de alto risco).
- Auxilia o alinhamento geral dos trabalhos, otimizando controles, melhorando a produtividade entre áreas, reduzindo custos, contribuindo para a preservação de valor e também para a mitigação de riscos.
- Por fim, mas não menos importante, contribui de forma relevante para o fortalecimento da governança corporativa, beneficiando a companhia, os acionistas e a sociedade como um todo.

Acultramento e integração das atividades

Adjarbas Guerra Neto explica a importância dos primeiros passos, ao falar dos bons resultados: “realizamos muitas ações de acultramento, workshops, treinamentos, palestras, e-learning, reuniões de alinhamento, apresentações para o Conselho de Administração, Diretoria, Gerentes Gerais, Gerentes, Coordenadores, enfim, uma série de ações visando esclarecer o papel de cada área do GRC”.

Segundo o executivo, todas essas ações ajudaram a elevar o grau de conhecimento das pessoas sobre gestão de riscos, controles internos, compliance, auditoria interna, ouvidoria e governança corporativa. Como consequência, também ficou mais compreensível a integração de atividades no GRC. “Não há sobreposição de trabalhos e, quando há dúvidas, conversamos nas reuniões periódicas de staff”, esclarece.

Hoje, o GRC é uma área estratégica e consultiva para a Fibria. “Dessa forma, precisamos atentar para a Gestão de Conhecimento gerado pelos profissionais da área. Além da parte técnica de GRC, é preciso conhecer bem o negócio da empresa, o ambiente em que estamos inseridos, o mercado dos nossos clientes, fornecedores e parceiros, para conseguir aplicar o conhecimento de forma adequada e assertiva nos trabalhos. Assim, agregamos mais valor ainda à nossa companhia”, complementa.

Custos envolvidos

Ronaldo Fragoso, sócio-líder da área de Risk Advisory da Deloitte no Brasil, esclarece que existe uma discussão muito grande quanto aos investimentos necessários para implantação de uma área de GRC, incluindo a quantidade de pessoas, processos (metodologia a ser aplicada) e as ferramentas a serem utilizadas (implantação de software).

“O tamanho da empresa e a correspondente preocupação com os instrumentos de governança corporativa são fatores decisivos no tamanho do investimento. Aspectos como a proteção da imagem e reputação devem entrar nesta conta, já que a destruição destes valores pode custar muito mais do que os investimentos necessários”, argumenta Fragoso.

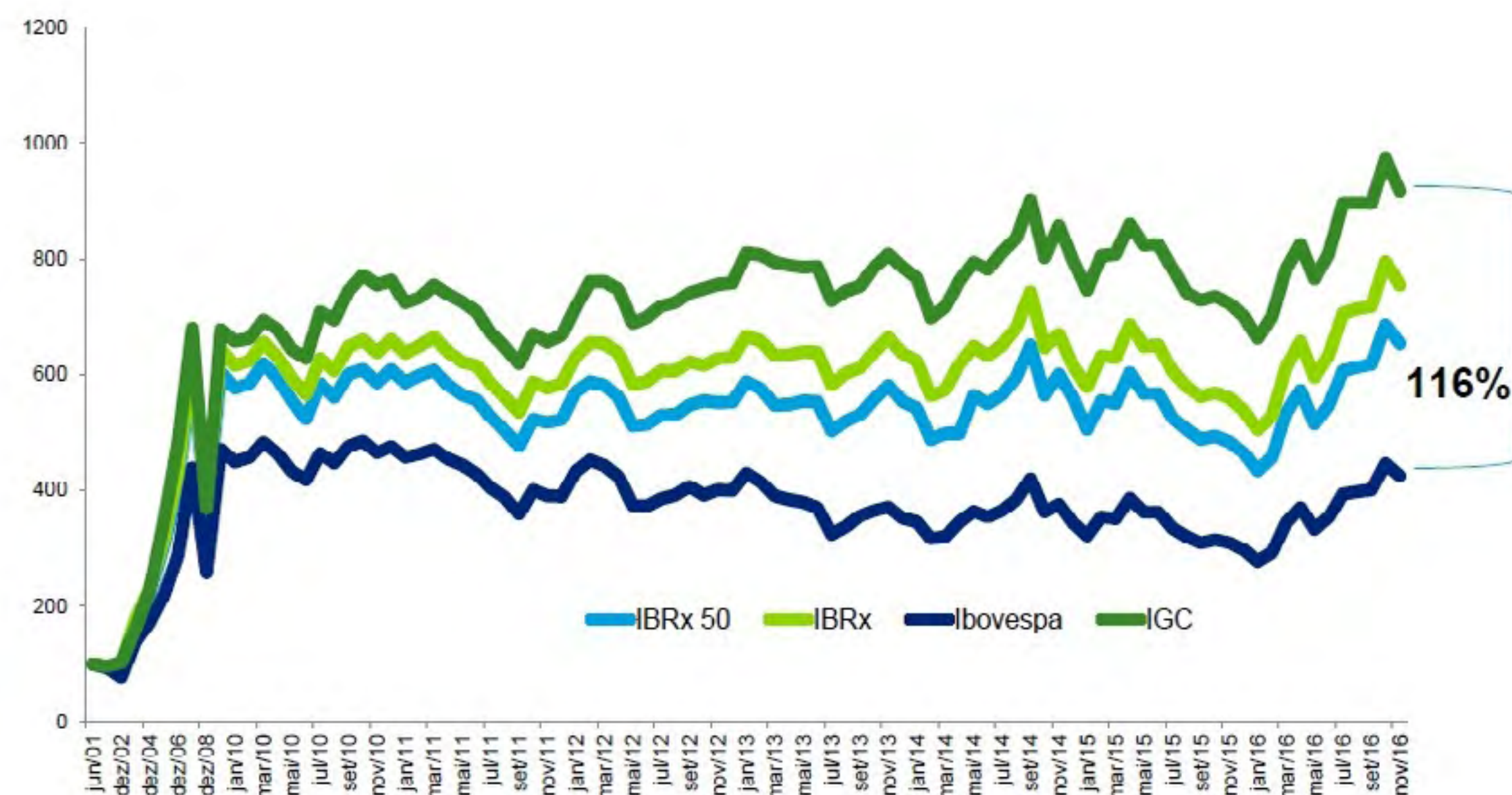
Alguns indicadores, como IGC (índice de governança corporativa), demonstram que o investidor está disposto a pagar um prêmio pelas empresas que investem nessa área. “Com isso, a relação custo x benefício pode ser rapidamente demonstrada, sendo que, diversas vezes, o benefício supera em muito os custos existentes”, complementa.

Governança que traz resultados

As companhias com as melhores práticas de governança corporativa, reportadas na Bolsa pelo índice IGC, são mais atrativas aos investidores, que pagam prêmios por suas ações.

O gráfico a seguir mostra como o mercado responde positivamente a esse tipo de investimento, registrando a ascensão das companhias listadas na BM&FBovespa que apresentam as melhores práticas de governança. Esse grupo, representado pelo índice IGC, obteve, ao longo da última década, uma evolução significativamente superior à registrada pelo Ibovespa.

Empresas que compõe o IGC X BOVESPA



Fonte: Research - Deloitte (a partir de dados da BM&FBovespa)

Tempos de transformação para auditoria interna

A tecnologia está mudando significativamente o que fazemos e a forma como trabalhamos em auditoria interna



O mundo corporativo passa por diversas transformações e o avanço tecnológico é parte integrante dessa realidade. Tal cenário de mudança também é uma realidade nas práticas de suporte à governança corporativa, como auditoria interna, compliance, gestão de riscos e segurança cibernética. Isso tem exigido dos profissionais que atuam nesta área uma revisão de sua forma de atuação, de suas habilidades e busca pela qualificação.

“A tecnologia está mudando significativamente o que fazemos e a forma como trabalhamos em auditoria interna e em outras áreas de apoio à governança corporativa”, explica Terry Hatherell, líder global de auditoria interna da Deloitte. “É um grande desafio reunir todas as habilidades específicas necessárias.”

“As tecnologias disruptivas estão contribuindo para acelerar o desenvolvimento dos trabalhos, ampliar a abrangência das análises e permitir conclusões mais assertivas, agregando valor aos trabalhos. Isso tem exigido mais da auditoria, o que acaba impulsionando a tendência de mudança”, diz Hatherell. Neste cenário de transformação, as técnicas de analytics (como é conhecido o processo de análise de um volume imenso de informações produzidas pela própria empresa e por seus públicos de interesse) desponta hoje como a principal ferramenta.

“É imperativo que os departamentos da auditoria interna avancem nessa direção, desenvolvendo estratégias para adoção de novas tecnologias, com a segurança de que possuem expertise adequado e ferramentas certas”, recomenda.

O IIA (Instituto dos Auditores Internos do Brasil) e a Deloitte têm desenvolvido pesquisas em cooperação e discutido bastante os novos caminhos da auditoria interna, de forma a contribuir para

este aprimoramento. “Um dos objetivos da atual gestão é ampliar as possibilidades de treinamentos ofertadas pelo IIA Brasil, de forma a promover capacitação nas habilidades necessárias aos auditores. Nossa aproximação com as empresas de auditoria tem essa perspectiva: aprimorar a qualificação”, declara Rene Guimarães Andrich, presidente do Conselho de Administração do IIA.

Segundo a edição 2017 da pesquisa “Tendências da Auditoria Interna 2017”, realizada pela Deloitte, o processo de analytics pode aumentar a eficiência e a efetividade das atividades da auditoria interna. Introduzir o conceito e aplicação de técnicas de análise permite que a auditoria interna tenha um plano anual dinâmico, favorecendo à identificação e à atuação tempestiva quanto aos riscos emergentes ao negócio.

Esse processo também permite que a auditoria interna potencialize o fornecimento de novos insights e previsões mais assertivas sobre a materialização dos riscos e interesses da gestão e conselhos, bem como desenvolva reportes mais dinâmicos. Adicionalmente, com o uso de técnicas avançadas de analytics, é possível mensurar de forma preditiva a materialização de riscos inerentes.

“A pesquisa demonstrou uma forte expectativa dos líderes de Auditoria Interna por mudanças na forma de atuação de suas áreas, e isso deve-se às crescentes exigências dos níveis executivos em relação ao alinhamento da auditoria interna com os objetivos estratégicos das organizações e foco em seus temas e riscos prioritários”, diz Paulo Marcio Vitale, sócio da área de risk advisory da Deloitte.

Outra abordagem importante neste cenário de transformações, segundo Terry Hatherell, é RPA (sigla em inglês para Robotic Process Automation). “As empresas estão buscando a automatização de ações

e transações rotineiras, e isso tem acontecido também com algumas atividades de auditoria interna”, explica Terry, que destaca os principais desafios para a área:

1. Desenvolver capacidades necessárias: é fundamental para ter sucesso e influência dentro das organizações. “Auditorias internas que não possuem habilidades corretas podem deixar de observar áreas de maior risco ou de maior importância por falta de preparo”.
2. Abraçar a mudança: “o que funcionou há cinco, dez anos, pode não funcionar agora, tanto em função da velocidade das tecnologias disruptivas, quanto de alterações regulatórias. As mudanças são muito dinâmicas: as expectativas dos gestores, o comportamento do consumidor, as prioridades das organizações, o que reforça a necessidade de novos modelos de negócios”, explica.

Desejo de transformação

Segundo pesquisa Deloitte “Auditoria Interna no Brasil – Análise comparativa das tendências globais para uma função em transformação”, as auditorias internas que atuam no Brasil, de modo geral, estão alinhadas às tendências mundiais pelo desejo de transformação da função da auditoria interna, bem como pela busca por maior influência e relevância da área frente aos níveis executivos (conselhos, comitês e diretorias). Todo esse processo converge para o objetivo de promover as evoluções necessárias nas organizações e acompanhar as transformações de mercados, tecnologias, regulamentação e riscos.

Observe, a seguir, alguns destaques do estudo

Uma parcela expressiva (85% da amostra global e 82% da amostra do Brasil) acredita que a auditoria interna deve passar por mudanças moderadas ou significativas para viabilizar o sucesso da área nas organizações onde atuam.

Para os próximos anos, as qualificações em prevenção e detecção de fraudes (70%), análise de dados (67%) e modelos de riscos (66%) tendem a ser as mais demandadas para a área de auditoria interna, segundo os respondentes do Brasil. Na amostra global, as habilidades em controles internos também emergem entre as mais importantes, de acordo com 62% dos participantes.

O cenário brasileiro de avanço no rigor das fiscalizações, a complexidade do ambiente regulatório e as crescentes preocupações com padrões éticos inspiram maior atenção das organizações a práticas de conformidade e de prevenção e detecção de fraudes em relação ao mundo: 75% das empresas no País acreditam que qualificações em prevenção e detecção de fraudes são importantes para o sucesso da auditoria interna nos próximos três a cinco anos.

Apesar de uma forte demanda pela utilização de ferramentas de analytics, a capacitação para empregar estas técnicas ainda é básica para a maior parte (55%) das empresas globais participantes do estudo, e para uma parcela expressiva (39%) dos respondentes do Brasil.

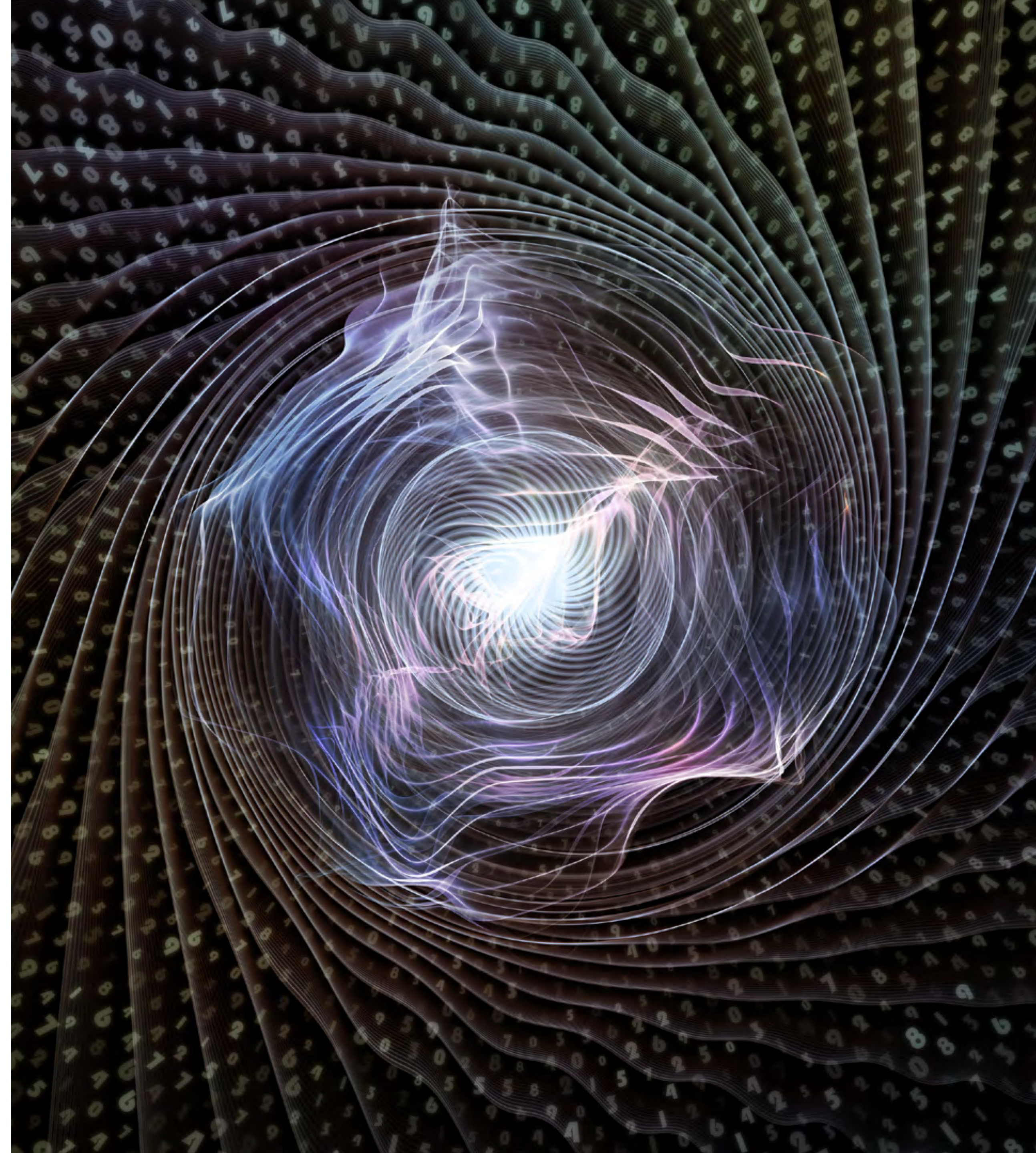
Para acesso às pesquisas e vídeo deloitte sobre auditoria interna:

[Auditoria interna no Brasil – Análise comparativa das tendências globais para uma função em transformação](#)

[Tendências para auditoria interna – Áreas de foco e alto impacto em 2017](#)

Tecnologia garante visão integrada da gestão tributária

Quanto mais complexas as operações, maior o desafio tecnológico. A abordagem de Tax Technology traz uma visão completa do processo para auxiliar organizações na gestão de suas obrigações no ambiente tributário brasileiro



Diante da complexidade da legislação tributária brasileira, do número de obrigações aplicáveis aos contribuintes e do dinamismo dessas regras, a aplicação de ferramentas tecnológicas mostra-se um grande e importante recurso de governança. Um sistema eficaz possibilita gerar informações precisas e relevantes à gestão em uma visão integrada que, além dos aspectos tributários, considera também os comerciais, logísticos e financeiros.

“Novas regras surgem diariamente e o contribuinte deve analisar como aplicá-las em suas respectivas operações, bem como mensurar seus efeitos, de forma rápida e prática, visando prevenir possíveis impactos em seus negócios e, finalmente, em sua rentabilidade”, explica Mauricio Prado, sócio da área de Consultoria Tributária da Deloitte.

Tax Technology é uma abordagem que envolve todos os aspectos relevantes relacionados ao chamado Ciclo de Impostos nas empresas. “A tecnologia aparece desde a coleta dos dados necessários, até a preparação dos cálculos de impostos (obrigação principal) e das declarações ou informes fiscais (obrigações acessórias), assegurando a consistência dos dados utilizados e garantindo a rastreabilidade das informações fiscais”, diz Prado.

“Também utilizamos ferramentas para revisão e construção de dados cadastrais, como de clientes, fornecedores e produtos que influenciam na apuração dos impostos e na preparação das obrigações fiscais”, complementa João Maurício Gumiero, sócio-líder da área de Outsourcing da Deloitte.

Segundo os consultores, a abordagem de Tax Technology deve ser utilizada por empresas de todos os portes e áreas. “Logicamente, quanto mais complexas as operações das empresas, maior o desafio tecnológico”,

esclarece Prado. Suas etapas podem variar, dependendo da estrutura da empresa, mas envolvem, basicamente dois pontos:

- implementação de um ERP (Sistema Integrado de Gestão Empresarial) para realização dos lançamentos contábeis e elaboração dos livros contábeis e demonstrações financeiras;
- escolha e implantação de um sistema de impostos que extraia os dados gerados pelo ERP contábil e outros sistemas de origem e, depois de parametrizado com os requisitos fiscais, gerem as apurações de impostos e respectivas declarações tributárias.

Prado explica que, em função da complexidade do sistema tributário brasileiro, muitas vezes não é possível encontrar, em uma única tecnologia, solução que abranja todas as atividades desenvolvidas pela empresa. “Neste caso, alguns sistemas diferentes coexistem, e é importante utilizar ferramentas tecnológicas que garantam a consistência e homogeneidade entre eles”, destaca Gumiero.

Benefícios

Os benefícios variam de acordo com o grau de maturidade das empresas em relação à utilização das soluções tecnológicas:

- compliance tributário, minimizando-se o risco de autuações.
- redução do tempo investido pelas empresas no cumprimento das obrigações fiscais.

Para empresas com maior grau de maturidade na utilização de ferramentas tecnológicas, um benefício adicional é a utilização dos dados obtidos através das mesmas para análises e redirecionamento de operações, bem como de modelos de negócios, cadeias de suprimentos, entre outros.

Desafios

“Um primeiro desafio é o convencimento dos diversos stakeholders sobre a necessidade de que seja feito um investimento inicial em algo que, a princípio, não faz parte do negócio da empresa”, declara Prado.

Embora a implantação envolva custos relativamente altos, os executivos explicam que há valor agregado na utilização de sistemas e ferramentas tecnológicas adequadas:

- redução de erros que, via de regra, resultam em penalidades para as empresas;
- redução do custo operacional de se apurar impostos e preparar obrigações acessórias;
- utilização dos dados originados nos sistemas fiscais para análises críticas importantes para o negócio e para o direcionamento das atividades da empresa.

Outro desafio é o encontro de tecnologias que sejam mais apropriadas à determinada atividade ou empresa, bem como a integração perfeita e rápida entre a tecnologia escolhida e aquelas já utilizadas pela empresa. “Uma vez encontrada a tecnologia mais apropriada, deve-se investir um tempo importante na correta parametrização dos sistemas, abrangendo da forma mais completa possível todas as operações da empresa”, orienta Prado.

“Também é desafiadora a necessidade de constante atualização das ferramentas existentes aos requisitos trazidos pela legislação, que no Brasil é bastante dinâmica, complexa e numerosa”, conclui Gumiero.

Mudanças regulatórias desafiam instituições financeiras

A Resolução 4.557 do CMN busca equilibrar investimentos para fortalecer a gestão de riscos e o retorno dos negócios



As frequentes mudanças regulatórias propõem uma série de desafios às instituições financeiras. As atenções do setor estão voltadas à Resolução 4.557 do CMN (Conselho Monetário Nacional), conhecida no mercado como GIR (Gestão Integrada de Riscos), que determina aspectos mínimos a serem considerados nas estruturas de gestão de riscos. As instituições de maior porte têm até agosto deste ano para implementação das ações propostas. Para as demais, o prazo termina em fevereiro de 2018.

O objetivo da Resolução é consolidar as obrigações regulatórias já existentes, que eram espalhadas em várias normas distintas, e incluir novas exigências, buscando estar em linha com as diretrizes internacionais contidas, principalmente, no Comitê de Basileia (espécie de fórum mundial para discutir e reforçar a regulação, a supervisão e as melhores práticas no mercado financeiro).

Marcello De Francesco, sócio da área de Risk Advisory da Deloitte, explica que o maior desafio é saber como atender à Resolução, buscando o equilíbrio entre os investimentos necessários para reforçar as estruturas de gerenciamento de riscos e o retorno dos negócios de forma a agregar valor aos acionistas, clientes, funcionários e demais stakeholders.

“Não é desejável uma estrutura superdimensionada, que inclusive pode burocratizar ou reduzir a eficiência da instituição na geração de negócios”, afirma Francesco. “Por outro lado, o compliance em relação às novas regras não é algo negociável, tem que ser atendido de forma eficiente e bem desenhada”, pondera.

As estruturas de gerenciamento de riscos e de capital devem considerar aspectos de governança (estratégias, políticas, responsabilidades, tomada de decisão), processos (rotinas, procedimentos), tecnologia (sistemas, bases de dados), metodologias (modelos qualitativos e quantitativos, métodos de gerenciamento) e pessoas (treinamento, acultramento).

Cenário brasileiro

No Brasil, há diferentes níveis de maturidade no gerenciamento de riscos. Nas maiores instituições, principalmente as que atuam no varejo, as estruturas de riscos e capital são mais robustas e sofisticadas, fruto de grandes investimentos realizados nos últimos dez anos, para atendimento aos requisitos do Acordo de Basileia II.

Já as instituições um pouco menores – e que são subsidiárias de conglomerados internacionais -, possuem estruturas mais enxutas, porém têm um nível elevado na gestão de riscos, pois precisam cumprir obrigações determinadas por suas matrizes, normalmente sujeitas a regulamentações rigorosas.

“Os maiores desafios são voltados às instituições menores com controle nacional, que normalmente possuem estruturas mais enxutas, com pouco nível de sofisticação, e terão que realizar investimentos importantes para atendimento à nova resolução”, observa Francesco. Um atenuante é a segmentação em cinco níveis, determinada pelo Banco Central, estabelecendo que quanto menor o porte da instituição, menos rigorosas as obrigações, comentadas a seguir pelo consultor:

- Postura prospectiva na avaliação de riscos: não é suficiente somente observar o que aconteceu no passado, mas também traçar cenários do que pode vir a ocorrer no futuro e que possa impactar a instituição;
- Passa a ser obrigatório formalizar uma declaração do apetite por riscos;
- Testes de estresse devem ser mais robustos e completos;
- Critérios para cálculo da perda esperada mais alinhados às novas normas internacionais (IFRS9);

- Critérios mais exigentes para gerenciamento de risco de crédito, de mercado e liquidez;
- Elaboração e implementação de plano para gerenciamento de capital;
- Deve ser designado um CRO (Chief Risk Officer), líder da área de riscos nas instituições, com obrigações específicas e com voz ativa na diretoria e no Conselho de Administração.

Muito além dos processos

Francesco alerta que, mesmo considerando todo o nível de sofisticação de sistemas tecnológicos, metodologias, modelos quantitativos necessários para a gestão integrada de riscos, não se pode esquecer que, por trás de toda essa estrutura, estão as pessoas.

“Qualquer plano de implementação deve considerar, em primeiro lugar, quais profissionais serão responsáveis por cada tema e investir na sua formação e capacitação. No final do dia, são eles quem irão desenhar, executar e monitorar os novos processos e tecnologias envolvidos”, complementa.

Pesquisa sobre gestão de riscos

A 10ª edição da **Pesquisa Global Risk Management**, elaborada este ano pela Deloitte, aponta que as maiores instituições financeiras locais, assim como aquelas que possuem matrizes no exterior, estão aderentes a essa tendência. Já nas demais instituições, a responsabilidade pela gestão de riscos é compartilhada entre executivos que exercem outras atribuições, principalmente administrativas.

Íntegra da **Pesquisa Global Risk Management 2017**

Empresas ainda estão cautelosas em relação à Lei da Terceirização

O Brasil ainda tem um caminho a avançar no tema terceirização e a Lei 13.429 ajuda as empresas na tomada de decisão



Sancionada em março deste ano, a Lei da Terceirização (13.429) vem sendo analisada com cautela pelas empresas, que aguardam decisões quanto à Reforma Trabalhista, em tramitação no Senado.

“A Lei da Terceirização não está consolidada, não traz muitas obrigações em relação aos trabalhadores, o que talvez seja melhor esclarecido com a Reforma Trabalhista, por isso as empresas aguardam sua finalização para agirem”, explica Fernando Azar, sócio da área de Consultoria Tributária da Deloitte.

O consultor, entretanto, ressalta que a publicação da Lei sobre Terceirização foi bastante positiva, pois proporciona uma segurança jurídica que, até então, não existia, referindo-se principalmente à permissão da terceirização da atividade-fim, um dos pontos mais importantes da Lei.

Antes dela, não havia uma definição do que a empresa podia, de fato, terceirizar. “Essa medida possibilita às empresas a tomada de decisão muito mais estratégica”, argumenta Azar.

Cenário da terceirização

Levantamento inédito realizado recentemente pela Deloitte e pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) mostra que, nos 17 países analisados, não há distinção entre atividade-meio e atividade-fim para regular a terceirização.

“Não há restrição sobre quais etapas do processo produtivo podem ser delegadas a outras empresas. Na maioria dos países ainda não há legislação específica sobre o tema, sendo que as relações de trabalho são regidas pelas respectivas leis trabalhistas”, explica Sylvia Lorena, gerente-executiva de Relações do Trabalho da CNI.

“O principal ponto é que, em outros países, não há restrição quanto à terceirização da atividade-fim e não houve correria para se terceirizar, nem precarização de atividades, nem desemprego. Tudo fluiu bem, com bons resultados”, relata Fernando Azar.

Sylvia concorda, esclarecendo que a falta de definição clara entre “fim” e “meio” motiva conflitos e aumenta a distância entre o Brasil e outros países, fazendo com que as empresas brasileiras percam espaço para a concorrência no mercado internacional.

Estratégia e qualidade como foco

“Em todo o mundo, com a terceirização, as empresas buscam a especialização e a incorporação de tecnologias que elas não possuem, o fornecimento de bens ou serviços que possam levar a ganhos de eficiência e de produtividade em seu processo fabril, diz Sylvia Lorena.

Do ponto de vista das empresas de menor porte, a terceirização significa uma forma de buscar no mercado uma parceira com estrutura e expertise para realizar uma etapa fabril para a qual elas não têm capital ou capacidade técnica de realizarem sozinhas, ampliando sua possibilidade de crescimento no mercado.

“A expectativa agora é de que, com uma norma alinhada à prática consolidada no plano internacional, o empreendedor brasileiro e o investidor internacional deixem de sofrer com uma ultrapassada fonte de incerteza”, pondera Sylvia.

E continua: “nenhuma empresa hoje, seja no Brasil ou no mundo, é capaz de fazer tudo sozinha. Por isso, busca parceiras que agreguem ganhos de eficiência, permitam o intercâmbio e a absorção de novas tecnologias em etapas do processo produtivo de uma empresa”.

“É sempre válido reforçar que a terceirização não tem por finalidade a redução de custos, mas sim buscar a especialização. Trata-se de algo estratégico para as empresas, para que ganhem competitividade e conquistem mais espaço em seu mercado”, concorda Fernando Azar.

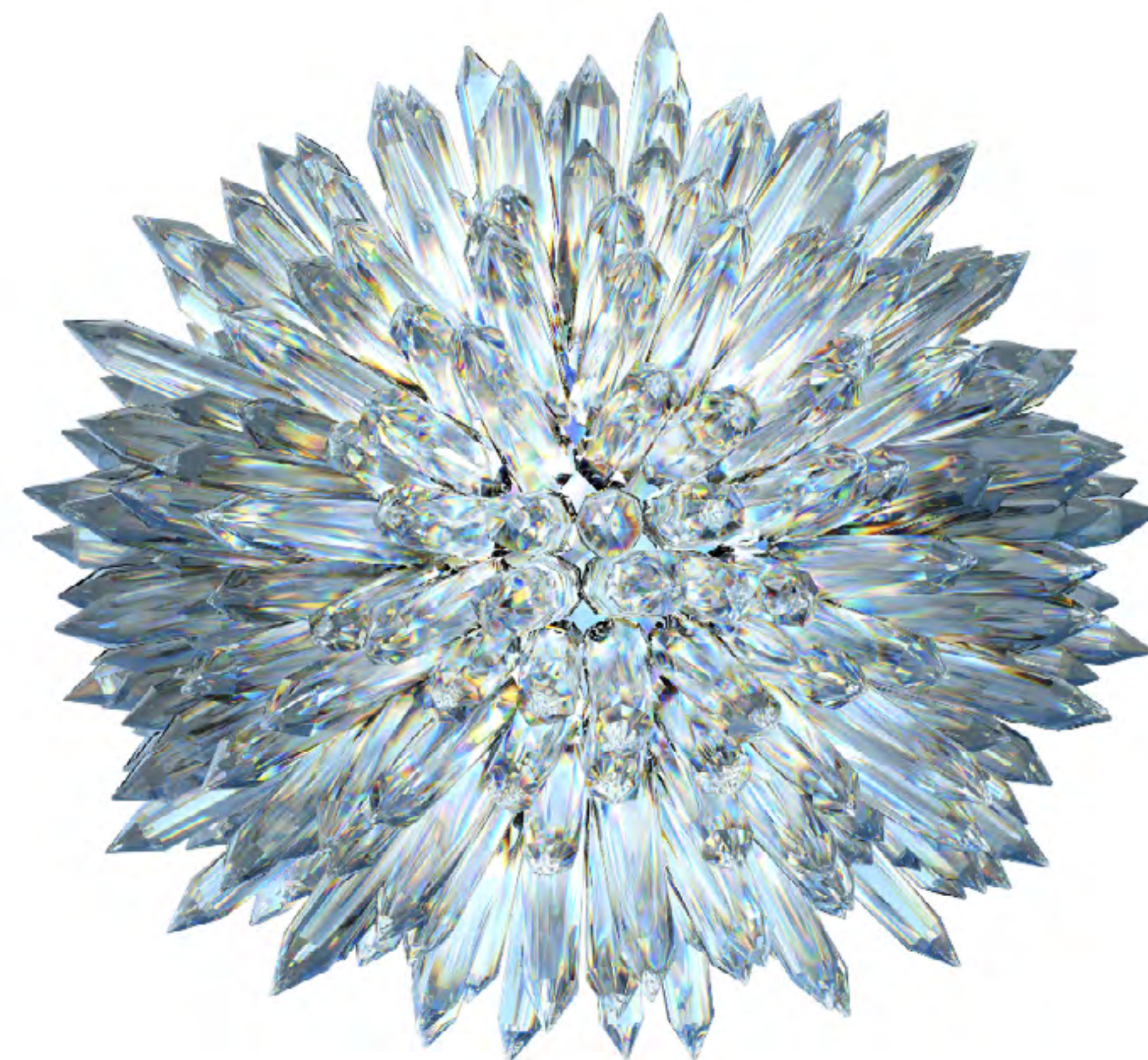
Atenção ao compliance

Como qualquer decisão estratégica de uma empresa, a terceirização precisa levar a resultados positivos, como ganhos de produtividade e de eficiência. Assim, a prática exige uma análise prévia detalhada e a escolha criteriosa de parceiros que prestarão o serviço específico.

Destaca-se a necessidade de atenção ao Compliance, verificando se o terceiro cumpre a legislação (anticorrupção, trabalhista, previdenciária, tributária, etc.), observando condições que oferece aos seus trabalhadores, qualidade dos serviços prestados, integridade, entre outros. “A empresa não pode contratar um terceiro sem se preocupar com aspectos que possam gerar danos à sua imagem e reputação”, alerta Azar.

Selo Pró-Ética na pauta de quem busca por mais transparência

Grande desafio das empresas é adequar as estruturas aos princípios de governança corporativa e compliance demandados pela Controladoria-Geral da União



As recentes denúncias de corrupção e fraude no País têm mobilizado a sociedade a buscar atuação mais ética, responsável e transparente das empresas. As companhias, por sua vez, veem-se motivadas a comprovar a adoção de medidas de integridade e práticas voltadas ao reforço de controles, governança corporativa e compliance. Prova dessa busca é a crescente participação das companhias no Programa Pró-Ética, do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU).

A iniciativa consiste em fomentar a adoção voluntária de medidas de integridade pelas empresas, por meio do reconhecimento público daquelas que se mostram verdadeiramente comprometidas com a prevenção e o combate à corrupção e a outros tipos de fraudes.

No processo deste ano, 288 organizações estão concorrendo ao programa, número 48% superior ao do ano anterior. O número de aprovações, no entanto, tem sido pequeno: das 195 empresas que se inscreveram na seleção de 2016, por exemplo, apenas 25 conseguiram atender aos critérios de enquadramento estabelecidos para a concessão do Pró-Ética.

O grande desafio é adequar as estruturas de administração das empresas aos princípios e estruturas de governança corporativa e compliance demandados pela Controladoria-Geral da União para a concessão do reconhecimento. Por isso, é recomendável se preparar com antecedência, com tempo hábil para cumprir todas as exigências.

Avaliação detalhada exige preparo

“O número de aprovações ainda é pequeno, porque é feita uma análise minuciosa. O nível de critério da CGU na avaliação dos programas de conformidade é alto, e é importante que seja assim. Afinal, é o próprio regulador que está oferecendo uma chancela de confiança às empresas,

e ele não pode errar”, pondera Camila Araújo, sócia da área de Risk Advisory da Deloitte.

O Programa é hoje voltado a qualquer tipo de organização, tamanho, natureza de negócios e setor. “Poucas empresas estão preparadas **para conquistar a certificação**. Elas precisam se organizar e investir em estruturas de controle e ferramentas de governança para cumprirem os requisitos e demandas estabelecidos pela CGU”, esclarece.

Para aprovação, as empresas precisam seguir uma série de exigências relacionadas à regularidade cadastral da empresa, regularidade tributária e aderência ao programa do Instituto Ethos – Empresa Limpa, além de responderem dois questionários: uma Análise de Perfil e o Questionário de Avaliação, onde a empresa deve detalhar, dentre 4 pilares, aspectos referentes a: comprometimento da Alta Administração; Políticas e Procedimentos; Análise de Riscos; Monitoramento e Transparência e Responsabilidade Social.

Diferencial no mercado

Ao mesmo tempo em que procuram reforçar suas estruturas internas de controles e mitigação de riscos, as empresas que buscam a certificação ao Programa estão se diferenciando no setor e no mercado em que atuam. “A sociedade brasileira hoje exige comportamento ético e transparente das organizações e aquelas que aderem ao **Pró-Ética** saem na frente nessa iniciativa”, pondera Camila.

Ela explica que o mercado vem buscando empresas que tenham certificações independentes de seus programas de conformidade, tanto para contratar serviços, comprar produtos, buscar financiamentos bancários, participar de licitações públicas, etc.

“Cada vez mais as empresas terão que comprovar ética e transparência para continuarem vivas no mercado brasileiro. Esse crescimento contínuo da procura pelo Pró-Ética comprova que as organizações estão se dedicando a mostrar ao mercado que adotam princípios éticos, responsáveis e transparentes de atuação. E não há entidade com mais autoridade que a CGU para conceder certificação nessa área”, afirma Camila Araújo.

As inscrições para o Pró-Ética são gratuitas e ocorrem anualmente. Em 2017, foram realizadas no período de 01 de fevereiro a 05 de maio. A lista de empresas aprovadas será divulgada ainda neste semestre.

Para saber mais sobre o programa, acesse:

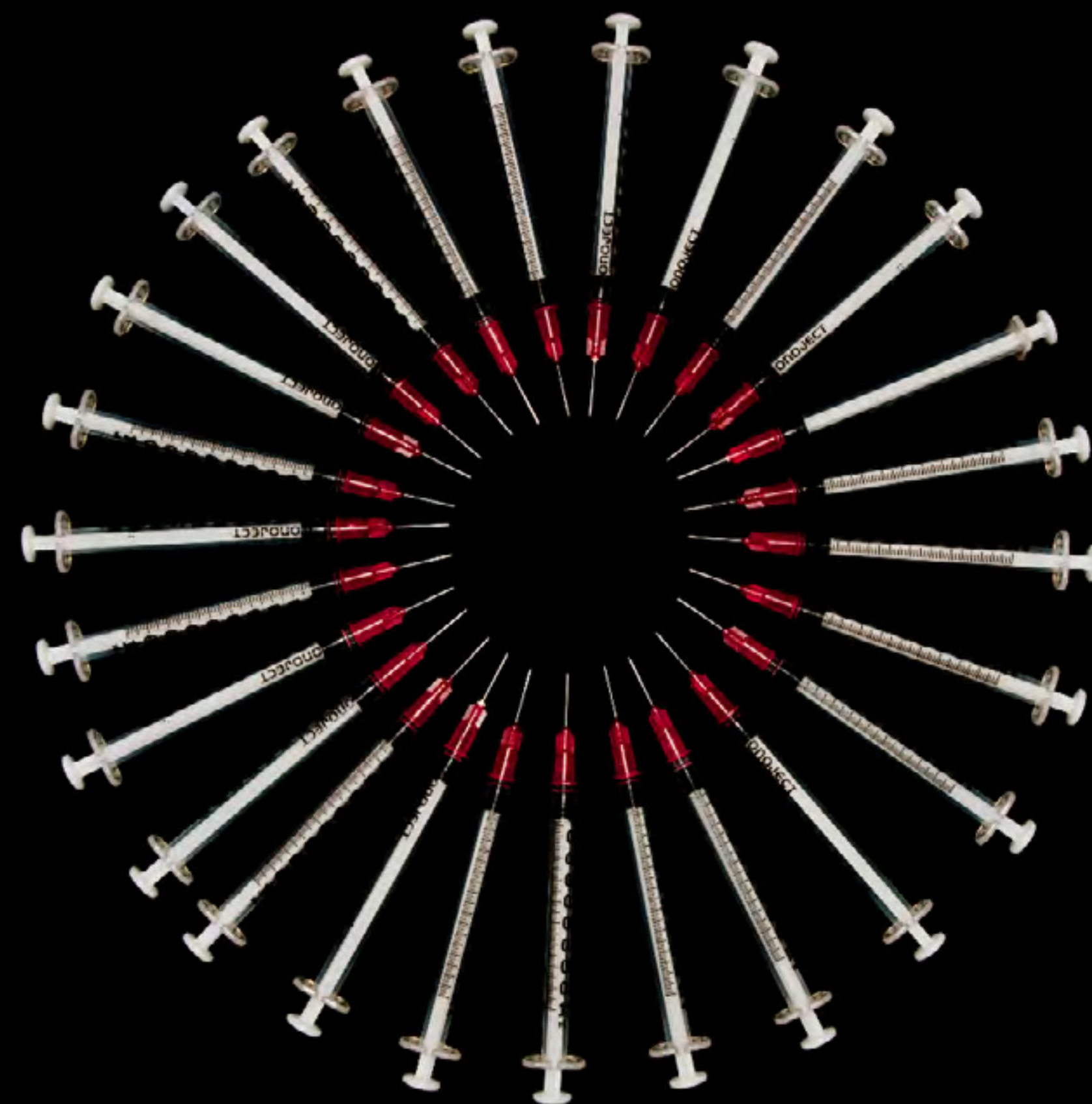
<http://www.cgu.gov.br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica/inscricao>

Para acesso ao conteúdo de governança corporativa da deloitte e pesquisas relacionadas ao tema, visite:

https://www2.deloitte.com/br/pt/services/risk.html?icid=bottom_risk

Diante da maior dependência de terceiros, empresas devem aprimorar práticas de governança e gestão de riscos

A maturidade das empresas em relação a gestão de riscos de terceiros necessita evoluir, destaca estudo da Deloitte



Um conjunto de novos drivers relacionados à estratégia empresarial, envolvendo a criação e preservação de valor a longo prazo (tais como agilidade comercial, acesso a habilidades e conhecimentos especializados, inovação e melhoria de processos), além da otimização de custos, tem impulsionado empresas a aumentarem seu relacionamento e respectiva dependência com relação a terceiros. Por isso, cada vez mais, é necessário que as empresas aprimorem suas práticas de governança nesse sentido.

Diante desse cenário, pesquisa global de gerenciamento de risco empresarial 2017, focada em governança de terceiros e gestão de riscos (GTGR), realizada pela Deloitte, envolvendo empresas de 11 países (incluindo o Brasil), revela um importante caminho de desenvolvimento, com desafios e oportunidades.

Em particular, o estudo destaca cinco áreas-chave que necessitam de maiores esforços das empresas:

1. Dependência e vulnerabilidade;
2. Gerenciamento de relacionamento;
3. Governança e Processo de Gestão de Risco;
4. Plataforma tecnológica;
5. Modelo de Entrega Emergente.

“O nível de robustez dos controles das organizações para o gerenciamento dos riscos advindos do relacionamento com terceiros ainda é inferior ao nível de dependência que essas organizações têm de seus terceiros”, explica Otávio Junco Braga, gerente sênior de Risk Advisory da Deloitte.

De acordo com o estudo, embora 53% das organizações respondentes

tenham um nível crítico de dependência de terceiros, apenas 20% integraram ou otimizaram seus mecanismos de gestão de riscos e de controles, visando endereçar corretamente os riscos relacionados aos terceiros. “Isso nos leva a refletir que a maioria das organizações ainda não está gerenciando os riscos relacionados com terceiros, de forma holística e coordenada, de maneira a assegurar a consecução de sua estratégia empresarial”, completa Alex Borges, sócio da área de Risk Advisory da Deloitte e líder da prática de Risco Operacional no Brasil.

Braga explica que essa gestão holística dos riscos de terceiros deve ser capaz de integrar as estratégias da administração, ferramentas de gestão e estrutura de governança com os mecanismos de gestão, controle e monitoramento, indicadores de gestão e os aspectos fiscais e tributários durante todo o ciclo de vida de relacionamento com o terceiro (da pré-contratação até o término do contrato).

“A gestão do risco de terceiros requer a integração de diferentes linhas de defesa dentro de uma organização, em função da multidisciplinaridade e da presença de terceiros nos diferentes departamentos da empresa”, pondera.

A pesquisa aponta ainda que 74% dos entrevistados enfrentaram pelo menos um incidente relacionado a terceiros nos últimos três anos. No mesmo período, um em cada cinco respondentes enfrentou uma falha total de terceiros ou um incidente com grandes consequências.

Apesar do apoio executivo, ainda há um longo caminho a percorrer, para que os processos e a tecnologia funcionem eficazmente na gestão de riscos de terceiros. “A falta de confiança em relação à qualidade dos processos de gerenciamento de terceiros diminuiu levemente, de 89% para 82%, indicando a necessidade de foco continuado nesta área (na verificação desses processos)”, pondera Borges.

Brasil: momento desafiador

Os consultores explicam que, em comparação aos outros países do estudo, as empresas brasileiras estão um pouco atrás no nível de maturidade e robustez dos controles internos e instrumentos de gestão relacionados à gestão de terceiros.

“Adicionalmente, o Brasil passa por um momento desafiador em relação à gestão de terceiros. As atuais mudanças na regulamentação devem aumentar significativamente o grau e a complexidade das relações de terceirização das empresas que aqui atuam, sem que a estrutura de controles e as fundações para suportar essa expansão tenham sido construídas de maneira apropriada”, argumenta Otávio Junco Braga.

Para acessar o conteúdo de Governança Corporativa da Deloitte e outras pesquisas realizadas pela consultoria, visite: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/governance-risk-and-compliance/topics/dttl-global-center-for-corporate-governance.html>

Relacionamento de terceiros

Principais riscos: conflitos de interesse, fraudes, dependência econômica dos fornecedores, confidencialidade, continuidade dos negócios, reputação e imagem, coparticipação, responsabilidade solidária e perdas financeiras.

Principais ações preventivas:

– Gestão de riscos em toda a cadeia de relacionamento: Adaptação dos processos alinhada a estratégia da Organização para gestão e monitoramento dos riscos inerentes em toda a cadeia de relacionamento, de acordo com a definição das categorias de serviço da prestação do terceiro.

Artigo 69 | Publicado no Estadão dia 04 de Julho de 2017

– Governança das obrigações contratuais

Implementação da governança das obrigações contratuais, de forma a assegurar a qualidade dos serviços prestados, a eficiência dos processos e os desembolsos financeiros.

– Redução de riscos de compliance, fiscais e previdenciários:

Implementação de gestão das obrigações dos terceiros de forma padronizada, facilitando o acesso às informações críticas com a elaboração das bibliotecas, diminuindo a exposição aos riscos de anticorrupção, trabalhistas, previdenciários.

– Continuidade dos negócios:

Entendimento da cadeia de dependência da organização e de seus terceiros, visando entender o papel deles na continuidade dos negócios da organização.

– Otimização de processos e aderência aos padrões globais:

Eliminação das redundâncias ou operações sem valor, assim como simplificação de atividades, reduzindo o tempo de execução do processo e possíveis inconsistências, bem como atendimento às boas práticas de governança e controles internos requeridos globalmente.

Práticas de governança são vitais na busca por investimentos

Empresas devem estruturar boas práticas de compliance na busca por oportunidades de capitalização, incluindo o mercado de capitais, indica pesquisa da Deloitte e IBRI



As empresas brasileiras têm vivido, e vencido, um grande desafio: dar continuidade aos seus negócios em meio à crise econômica. Para avançar no mercado, há a necessidade de identificar oportunidades de captação constantemente.

O mercado de capitais sempre foi uma importante fonte de capitalização e de vigor para os negócios. Para colher os seus benefícios, as empresas precisam se estruturar, de forma robusta, em termos de controles internos, governança corporativa, gestão de riscos, comunicação com o mercado e transparência nas demonstrações financeiras.

“O profissional de Relações com Investidores (RI) tem um papel fundamental na articulação estratégica desse processo”, afirma Fernando Augusto, sócio-líder da área de Capital Markets da Deloitte.

Recente pesquisa desenvolvida pela Deloitte, em parceria com o Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (IBRI): **“Jornada da Captação – transformação financeira na busca de recursos”** mostra que, para 47% das empresas de capital aberto participantes, o IPO (oferta pública inicial de ações) foi a melhor maneira de captar recursos na oportunidade.

Para 46% dessas companhias, houve aumento do valor da empresa, percebido pelos stakeholders, após três meses da abertura de capital. Na visão de Fernando Augusto, este resultado sinaliza maturidade do mercado brasileiro, que reconhece este ganho de valor como resultado das adequações às regras e normas que as empresas devem realizar, para que passem a ser listadas em Bolsa, e que estimulam a governança, compliance e transparência.

Caminho: aderência às melhores práticas

Segundo a pesquisa, 32% das organizações de capital fechado entrevistadas declararam a intenção de, futuramente, fazer uma oferta inicial em bolsa. Diego Barreto, conselheiro do IBRI, avalia: “se considerarmos a realidade do País, que vem passando por uma série de instabilidades, trata-se de um resultado extremamente positivo”.

Fernando Augusto concorda, e complementa, destacando a cultura empresarial brasileira, formada essencialmente por companhias de controle familiar: “sempre houve certa resistência do empresário, ou dono, que enxergava na abertura de capital o risco de perder o controle da empresa. Por isso, o resultado sinaliza boas perspectivas”.

Por outro lado, 82% das empresas de capital fechado afirmaram que suas organizações não conhecem – ou conhecem parcialmente -, os procedimentos necessários para realização de um IPO, o que é visto como oportunidade.

“Algumas empresas de capital fechado já contam com uma estrutura de governança compatível às de capital aberto. A questão da transparência tem sido muito observada. Independentemente de a empresa passar por um IPO ou não, há a preocupação de criar essa estrutura, de contar com informação financeira auditada, um relatório financeiro robusto. É essencial entender, e melhorar, a velocidade desses reportes ao mercado”, ressalta Fernando Augusto.

De acordo com o levantamento, 31% da amostra de empresas de capital fechado participantes possui faturamento igual ou superior a R\$ 500 milhões. Além disso, 81% dessas empresas possuem demonstrações financeiras auditadas por auditor independente e 84% das organizações de capital fechado apresentam sistemas de controles internos, enquanto 68% contam com uma prática de auditoria interna.

Quando se chega ao conselho fiscal, apenas 22% das organizações de capital fechado entrevistadas declararam ter esta instância – indicando que há práticas de governança que ainda precisam ser adotadas, para que a empresa possa ter seus papéis negociados no mercado de capitais, tais como: estabelecimento de conselhos e comitês, estruturação das áreas de Relações com Investidores, além de controles internos.

Veja todos os resultados da pesquisa

Desafios e oportunidades

A conjuntura econômica atual é o fator que mais tem afastado as organizações do mercado de capitais atualmente: o indicador foi lembrado por 79% das empresas fechadas participantes do estudo.

Edmar Prado Lopes Neto, presidente do Conselho de Administração do IBRI, destaca o importante papel dos RIs neste cenário. “Estamos lidando com um mundo cada vez mais complexo. O RI precisa entender os desdobramentos dos diferentes assuntos em discussão no País, além de avidez por informação. Vários fatores acabam afetando diferentes negócios da companhia, e ele deve conhecer bem essas duas pontas”.

“As empresas brasileiras têm passado bem, diante da crise que o País atravessa. O Brasil deixou de ser ‘investment grade’, e as companhias estão aí, com liquidez, funcionando. O trabalho do profissional de RI é justamente esse: explicar, atrair investidores”, pondera Edmar Prado.

“Toda dificuldade deve servir de estímulo. As empresas que enxergarem essa realidade como oportunidade, poderão sim ter uma vantagem competitiva, no médio e longo prazo”, conclui.

Canal de Denúncias fortalece ética no mundo empresarial

Um canal eficiente incentiva a comunicação transparente, mitigando perdas financeiras e fortalecendo a reputação



Quatro anos após a publicação da Lei Anticorrupção (Lei 12.846/13) e diante dos recentes episódios de irregularidades no País, a sociedade se mostra mais atenta aos padrões éticos, o mercado se torna cada vez mais exigente e novas regulamentações têm direcionado as companhias a reverem seus mecanismos de gestão.

O canal de denúncias está inserido nesse contexto e mostra-se como um importante instrumento de monitoramento contínuo para garantir transparência e ética nas empresas, fortalecendo a governança corporativa no combate a fraudes, corrupção e desvios de comportamento.

Hoje, aproximadamente 50% da detecção de fraudes ocorre via canal de denúncias, segundo **estudo** da Deloitte. Ricardo Teixeira, sócio da área de Risk Advisory, explica que o canal de denúncias incentiva a comunicação transparente entre quem presencia desvios e os responsáveis pela empresa. “Sem este canal, é comum os funcionários perceberem fatos anormais, mas ficarem reticentes de relatá-los, por medo de retaliação”.

Ticiane Chicourel, gerente da área de Risk Advisory da Deloitte, complementa: “o canal de denúncias é destinado ao público interno (colaboradores) e externo (comunidade, clientes, parceiros, fornecedores etc.). As empresas devem ter código de ética e definir punições aplicáveis às infrações apuradas e comprovadas”.

Teixeira argumenta que a busca por mais transparência e ética promove uma mudança de cultura: “antes, denunciar era visto como algo ruim. Hoje, é vital para o ambiente corporativo, praticamente uma obrigação profissional, em respeito às melhores práticas de governança”.

Um canal de denúncias pode proporcionar diversos benefícios para a empresa, como mitigação do risco de perda financeira, melhora do clima

e da cultura da empresa, fortalecimento da reputação e engajamento. “As empresas que utilizam a ferramenta registram perdas médias decorrentes de fraude 59% menores do que as empresas que não contam com este recurso”, cita Teixeira.

“É também um importante redutor de sanções e multas”, pondera Ticiane. No caso de corrupção, a legislação brasileira já prevê multas de até 20% do faturamento bruto anual ou, em alguns casos, de até R\$ 60 milhões para empresas que ferirem a Lei Anticorrupção (Lei 12.846/13), além das penalidades civis para os responsáveis.

Relação de confiança

Ticiane Chicourel destaca que, para haver adesão, as pessoas precisam confiar neste instrumento. “A comunicação precisa ser assertiva e eficiente, visando divulgar o canal de denúncias de forma clara e com linguagem adaptada aos diferentes públicos”.

Segundo os consultores, a melhor prática é o contratante (empresa) não ter acesso aos dados de identificação do denunciante. É fundamental garantir total segurança e confidencialidade, visando resguardar informações. “Os canais independentes (fornecidos e operados por empresas contratadas especializadas, como a Deloitte) funcionam melhor quando o cuidado com a informação ocorre totalmente fora dos domínios da empresa”.

O que torna um canal de denúncias eficiente?

As denúncias podem ser efetuadas por e-mail, hotsite, ligação 0800, mensagem de texto e até mesmo por uma caixa postal. Todos esses meios ficam dentro de um domínio próprio da prestadora de serviço, assegurando: anonimato do denunciante, isenção em relação à empresa, confiabilidade no canal de denúncias.

Recebida por um dos diferentes canais disponibilizados, a denúncia é analisada criteriosamente e comunicada à empresa por meio de relatórios dirigidos ao comitê de ética da companhia, que tomará todas as providências cabíveis. O denunciante tem acesso ao andamento da denúncia e, em alguns casos, às medidas disciplinares aplicadas.

Frentes de detecção do canal de denúncias:

- Desvios comportamentais: assédio moral, assédio sexual, discriminação, jornadas de trabalho além do previsto em lei, não pagamento de horas extras, condições precárias de trabalho, descumprimento de cotas para deficientes, falhas na terceirização de mão de obra.
- Fraude: desvios de recursos financeiros, pagamentos indevidos, Adulteração de registros contábeis/ relatórios financeiros/ relatórios gerenciais, manipulação de auditorias.
- Conflitos de Interesse: favorecimento ilícito, contratação de partes interessadas, atividades políticas/ sindicais.
- Corrupção: “O número de denúncias era muito baixo até 2015. Houve crescimento de 45% nos últimos dois anos, principalmente por conta da lei anticorrupção e ampla divulgação sobre o tema”, segundo Ricardo Teixeira.

Lei das Estatais reforça mudança cultural

Segundo especialistas, principal benefício é o ganho de transparência nas indicações para os cargos de dirigentes e conselheiros das estatais



Pouco mais de um ano após a publicação da Lei de Responsabilidade das Estatais (Lei nº 13.303, de 30/06/2016), percebe-se, sobretudo entre as companhias de grande porte, uma mobilização quanto ao cumprimento das novas regras, o que tem promovido uma mudança cultural neste segmento.

“Embora a lei estabeleça o prazo de 24 meses para implementação, praticamente todas as estatais de grande porte encontram-se adaptadas às novas exigências, principalmente, as regras para nomeação de diretores e membros nos conselhos de administração”, declara Guilherme Lockmann, sócio da área de Risk Advisory da Deloitte. Ele complementa: “esta lei foi um passo importante para maior governança das estatais. Sem dúvida, o maior motivador para sua publicação foram as denúncias de corrupção no País”.

Lucia Casasanta, diretora de Conformidade e Gestão de Riscos da Eletrobras e membro do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) concorda, destacando como principal benefício o ganho de transparência nas indicações para os cargos de dirigentes e conselheiros das estatais. “Os requisitos previstos para ocupantes de cargos de Diretoria e Conselhos não impedem as indicações políticas, mas garantem que os indicados tenham experiência técnica compatível com o cargo”, explica.

“Claramente, vejo a redução da interferência política nessas empresas, pois há critérios mais rígidos a serem seguidos. Pessoas com capacitação técnica passaram a ter maior espaço na organização para assumir responsabilidades”, pondera Lockmann. “A implementação da lei facilita que investidores de outros países possam aportar recursos no Brasil, já que reduz o risco em relação ao nosso mercado, demonstra transparências das informações e uma estrutura de governança mais robusta, favorecendo o desenvolvimento de projetos de infraestrutura”, afirma Elias de Souza, diretor de Infraestrutura e Setor Público da Deloitte.

Outro aspecto importante da lei, na visão de ambos, é o fortalecimento da função de compliance, com exigência de reporte ao Diretor Presidente e com autonomia de acesso direto ao Conselho de Administração. Em contrapartida, Lockmann explica que a Lei das Estatais fala sobre a contratação dos profissionais, mas não aborda o desempenho, a continuidade deste profissional na empresa e sua trajetória. “Outras legislações vão precisar dar maior transparência na valorização do servidor”, comenta.

Para Lucia Casasanta, o destaque negativo é o fato de ser necessário existir uma lei para garantir a adoção de boas práticas de governança nas empresas estatais. “A criação de uma cultura ética e de integridade não vem, necessariamente, do acionista controlador, princípio básico do compliance, o ‘tone at the top’ (que pode ser definido como: o exemplo vem de cima), o que torna mais desafiador ainda o papel do compliance office nas estatais.”

Lockmann destaca que vivemos hoje uma “onda de compliance”, em função de tantos acontecimentos recentes, e que contar com uma estrutura robusta tornou-se uma exigência do mercado, dos órgãos reguladores e dos stakeholders. O executivo alerta, no entanto, a importância dos quatro pilares (compliance, gestão de riscos, controles internos e auditoria interna), lembrando que um pilar não deve ser olhado em detrimento de outro. “Cada um precisa cumprir seu papel. Deve-se destacar as três linhas de defesa (gestores – órgãos de gestão – auditoria interna), conceito que tem sido um catalisador de mudanças.”

Resultados práticos

Na visão de Lockmann, olhando-se basicamente para algumas das maiores estatais, pode-se dizer que a Administração hoje está na direção correta. “A percepção é de que foi dada maior autonomia para gestores exercerem

seus papéis. As estatais foram objeto de corrupção no País e, hoje, há um grande desafio de recuperar a reputação, fortalecer a marca, conquistar o engajamento dos funcionários e rejuvenescer o quadro de profissionais (as empresas privadas contam com equipes mais jovens).” Na Eletrobras, entre as ações que estão sendo realizadas para fortalecer seu Programa Anticorrupção, está a implantação do Programa Eletrobras 5 Dimensões, com as seguintes diretrizes:

- Criação de um ambiente propício à ética e à integridade;
- Análise periódica de riscos;
- Estabelecimento de normas e procedimentos;
- Treinamento e comunicação;
- Monitoramento contínuo do Programa. “Essas dimensões se retroalimentam”, explica Lucia.

Segundo a executiva, as principais realizações do Programa Eletrobras 5 Dimensões, até o momento, são: atualização do Código de Ética e Conduta das Empresas Eletrobras; avaliação de riscos de fraude nos negócios de geração, transmissão e distribuição; implementação da política de consequências e redesenho do processo de Gestão e Tratamento de Denúncias; redesenho do processo e atualização da Política de Segurança da Informação; implementação de due diligence de integridade para fornecedores e inclusão do componente ‘Integridade’ no regulamento de compras.

Desafios

Lucia Casasanta pondera que o maior desafio está na mudança de cultura da organização, por se tratar de um processo de longo prazo, que exige o

envolvimento de todos os atores e a construção passo a passo, lembrando que os resultados, muitas vezes, não são percebidos de modo imediato. “Cabe à função de compliance capitanear esta mudança, com foco no interesse público e objetivos estratégicos alinhados aos propósitos de ética e integridade.”

Entre os mecanismos de defesa adotados pela companhia, ela cita a mudança no processo de Gestão e Tratamento de Denúncias – com a contratação de um canal de denúncia externo e independente -, e a centralização da gestão na apuração, remediação e responsabilização por fraudes e irregularidades das empresas. “Trata-se de um passo importantíssimo para a defesa efetiva na luta contra fraude e corrupção na organização. Sabe-se que, contra o conluio, somente a denúncia é eficaz”, pondera.

A força das estatais no mercado acionário

O Programa Destaque em Governança de Estatais, voltado a estatais abertas ou em processo de abertura de capital, foi lançado pela BM&FBovespa (hoje, B3) em 2015, com o objetivo de incentivar essas empresas a aprimorarem suas práticas e estruturas de governança corporativa.

A adesão ao Programa é voluntária. Em função da Lei das Estatais, o Programa foi reeditado e um novo Regimento foi divulgado em 11/05/2017. Segundo a B3, o aprimoramento das práticas de governança corporativa propicia condições para uma “precificação” mais precisa dos valores mobiliários, com importantes implicações relativas à redução do custo de capital e à geração de valor às próprias companhias, aos controladores e aos investidores.

Segundo dados da B3, em 31/08/2015, havia 30 Estatais listadas na B3, das esferas federal, estadual e municipal, atuantes em seis setores da economia e responsáveis por 14,23% da capitalização de mercado (equivalente a R\$ 300 bilhões). Essas companhias foram responsáveis, no período de setembro

de 2014 a agosto de 2015, por 21,9% do Volume Médio Diário Negociado (equivalente a R\$ 1,5 bilhão). Dessas Estatais, 8 são integrantes do Ibovespa e 10 são integrantes do IBrX-100.

Participação feminina nos conselhos avança devagar

Desempenho do Brasil ocorre dentro do esperado, mas mulheres estão longe de conquistar equidade



É pequena a participação feminina nos conselhos de administração no Brasil e os números que retratam essa realidade têm avançado devagar, embora estejam dentro do esperado. Segundo o estudo global da Deloitte **“Women in the Boardroom”**, em sua quinta edição, as mulheres ocupavam 6,3% das cadeiras de conselhos em 2015, passando para 7,7% atualmente. Essa progressão está, proporcionalmente, abaixo da média global do indicador. O Brasil aparece na 37ª posição dentre os 44 países listados em ranking pela pesquisa, à frente apenas de Chile, México, Rússia, Marrocos, Japão, Coreia do Sul e Emirados Árabes Unidos, nesta ordem.

Os resultados, na opinião de Camila Araújo, sócia da área de Consultoria em Riscos da Deloitte, estão de acordo com o momento atual do Brasil. “Embora tenha havido uma movimentação pequena nesta edição, o desempenho não foi ruim, considerando-se quantos outros assuntos estão na agenda das empresas, pelo momento delicado que atravessamos, com crise econômica, política, denúncias de corrupção, etc. Por mais que pensem em diversidade, as companhias hoje precisam sobreviver e olhar para as medidas que consideram mais urgentes”, pondera.

Muito a avançar no mundo todo

De acordo com o **levantamento**, apenas 15% dos assentos dos conselhos de administração das mais de 7.000 companhias analisadas globalmente são ocupados por mulheres. Na edição anterior, essa participação foi de 12%. A Noruega é o país que lidera a lista, com 42% dos postos ocupados por profissionais do sexo feminino. “As mulheres ainda estão sub-representadas nos conselhos de administração de empresas do mundo todo, apesar dos esforços contínuos de algumas organizações para melhorar a diversidade de gênero nessas instâncias corporativas”, explica Camila.

“Há um longo caminho a seguir, mas as mulheres estão ocupando espaço no mercado de trabalho em maior número do que os homens, e com

grande vontade de desenvolver suas carreiras. Este fator, combinado aos esforços individuais das empresas, ao apoio de organizações não governamentais (ONGs) e ao interesse demonstrado pela sociedade, me faz acreditar que podemos ver grandes mudanças no futuro próximo”, afirma Camila Araújo.

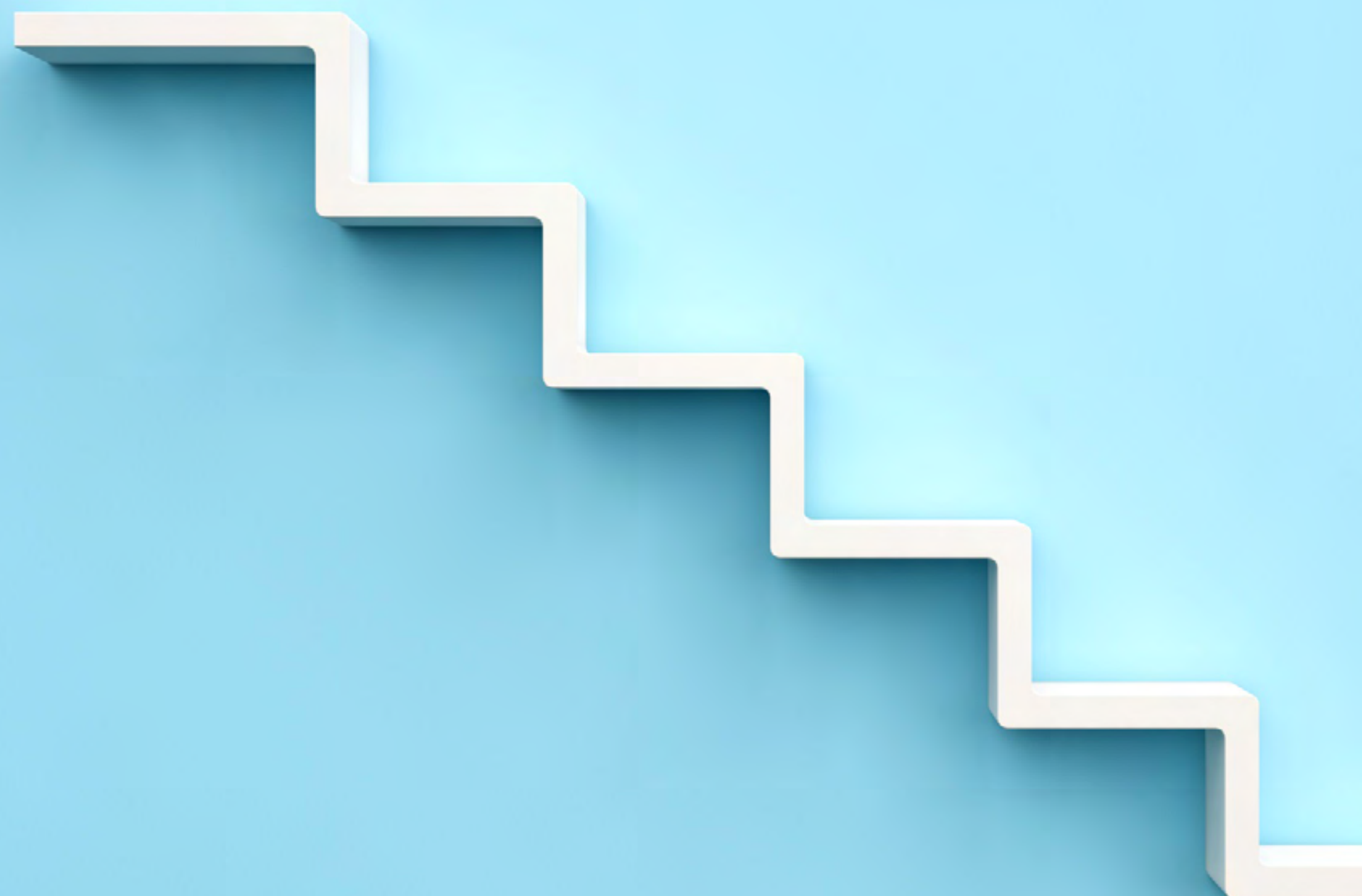
Diversidade nas organizações em todos os aspectos

Como as organizações têm enfrentado mudanças tecnológicas e sociais significativas, que estão transformando o futuro do trabalho, os conselhos de administração terão um papel essencial a desempenhar. Diversidade de pensamento – e de pessoas – será fundamental para garantir que as diretorias encarem adequadamente os desafios a partir de percepções de variados ângulos, promovendo consistentemente novos pontos de vista, aponta o estudo.

“Empresas com conselhos diversos possuem serviços diversos, que são reflexo da operação da companhia. Diversidade mostra apetite à renovação, à mudança. Empresas devem crescer, gerar resultados, fazer a diferença na sociedade. Sobreviver no mercado hoje exige uma gestão mais dinâmica e isso envolve buscar ideias de naturezas diferentes. Empresas com conselhos mais diversificados certamente atingem melhores resultados”, conclui Camila.

Gestão de riscos e controles internos na agenda das empresas

O mercado brasileiro amadureceu em relação à estruturação de gestão, mas ainda há um caminho a ser percorrido



O processo de gestão de riscos vem conquistando cada vez mais importância no ambiente empresarial e o mercado brasileiro tem mostrado relevante grau de maturidade quanto à formalidade e à estruturação desse processo, agregando qualidade ao seu ambiente de controles internos, porém ainda há necessidade de evolução.

“Está na agenda hoje assegurar que os processos e controles sejam realizados em conformidade com as regras estabelecidas. Há um fortalecimento e maior rigor no cumprimento das regulamentações, além de nível elevado de cobrança e transparência dos Conselhos de Administração”, argumenta Leonardo Moretti, diretor da área de Risk Advisory da Deloitte.

Alex Borges, sócio da mesma área na empresa, completa: “as companhias, cada vez mais, estão analisando seus riscos institucionais (de imagem, reputação, estratégicos, cibernéticos, financeiros e etc.) através de seus instrumentos de gestão e de controle, para que eventuais riscos sejam mitigados”.

Levantamento realizado pela Deloitte – com base em formulários de referência divulgados ao mercado pelas companhias e disponibilizados no site da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) – abordou as principais organizações de capital aberto do Brasil nos seus diferentes níveis de Governança Corporativa (Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado) e em distintas indústrias.

De forma a analisar como a gestão de riscos e o processo de controles internos estão efetivamente implementados nas organizações, a análise apontou que a maioria das empresas listadas no Nível 1 ou Nível 2 já apresentam políticas de risco formalizadas, enquanto essas práticas vêm sendo implementadas e fortalecidas nas empresas listadas no Novo Mercado.

Borges complementa: “a prática está em processo de evolução na gestão empresarial das organizações, nas quais as definições vêm sendo melhor estabelecidas e alinhadas ao apetite e tolerância aos riscos empresariais”.

Desafios e papel da alta administração

Quanto aos desafios que as empresas têm enfrentado para implementação da gestão de riscos e controles internos, Leonardo Moretti alerta que o grande desafio é que órgãos de governança reconheçam o real valor dessas áreas para os negócios. “É fundamental que vejam o trabalho desenvolvido como diferencial, que pode levar a empresa a outro patamar de gestão no processo de riscos e controles”, comenta.

Moretti argumenta também que a instituição alcança um programa eficaz de gestão de riscos e de controles internos quando a alta administração direciona esforços para isso. “Quando não há muito patrocínio da elite do grupo com relação a estas funções ela não acontece na prática, fazendo com que os resultados gerados não sejam efetivos. A alta administração tem que comprar a ideia e fazer acontecer, tem que acreditar que esse programa vai agregar valor ao negócio.”

Segundo Alex Borges, para que a gestão de riscos e de controles internos seja eficaz e assegure a adequada tomada de decisão e de transparência ao mercado, são necessários:

- processo de acultramento contínuo;
- compreensão do valor da gestão de riscos e controles internos pela alta administração e órgãos de governança;
- definição clara do apetite e tolerância a riscos e a formalização da política de riscos;

- processo de gestão de riscos adequado à realidade do negócio (não há processo comum a todas as organizações);
- entendimento do que deve ser reportado e a quem se reportar.

Tendências na gestão empresarial frente às mudanças climáticas: riscos e transparência

Fórum Econômico Mundial lança The Global Risk Report deste ano



Desde 2011, o World Economic Forum vem reportando na sua publicação The Global Risk Report, os riscos relacionados às mudanças do clima como uma das principais ameaças globais aos negócios. Em sua 12ª edição, publicada em janeiro deste ano e elaborada com base na opinião de quase 750 participantes entre executivos de empresas, representantes governamentais, academia, ONGs, organizações internacionais e especialistas, mostrou que os eventos climáticos extremos se encontram no topo da lista dos maiores riscos para o meio empresarial. Tal cenário aponta para a necessidade de se desenvolverem soluções compartilhadas, reconhecendo o papel dos diversos setores empresariais na gestão mais responsável e responsiva ao risco global.

Diante de uma ameaça real para a economia, as mudanças climáticas estão impulsionando as empresas para o desenvolvimento de metas Science Based Targets (SBTs) e ferramentas analíticas (climate analytics) com o objetivo de aprimorar a avaliação de vulnerabilidade e riscos associados à mudança do clima. Nesse contexto, as bases científicas – mais robustas e atualizadas – passam a compor os fundamentos e diretrizes para avaliações periódicas não somente a respeito das mudanças climáticas, mas também sobre seus impactos, riscos e formas de mitigação.

Expostas aos riscos das mudanças do clima e sua potencial materialização – seja com a perda do valor econômico de ativos, danos a propriedades por eventos extremos, multas decorrentes de não atendimento às exigências legais e regulamentações de mercado, dentre outros – um número cada vez maior de empresas busca meios de adaptação considerando o risco climático que ameaça a perenidade e sustentabilidade dos seus negócios.

Tais riscos passam a ter maior importância e atenção do mercado global após o lançamento, em junho deste ano, do relatório do Conselho de Estabilidade Financeira (FSB, na sigla em inglês) com recomendações sobre

como as empresas podem relatar os riscos e oportunidades relacionadas às questões climáticas. Logo após o Acordo de Paris ter sido assinado em dezembro de 2015, o FSB, órgão ligado ao G20, estabeleceu uma Força Tarefa (Task Force on Climate-related Financial Disclosure – TCFD) que elaborou este relatório, o qual apresenta uma série de recomendações e ações voluntárias a organizações de diferentes setores sobre a forma de relatar riscos e oportunidades climáticas em seus relatórios financeiros.

Se implementadas, as recomendações resultarão em maior transparência na divulgação dos atuais e potenciais impactos financeiros relacionados aos riscos e oportunidades climáticas. Globalmente, onze instituições financeiras (Itaú, Bradesco, ANZ, Barclays, Citi, National Australia Bank, Royal Bank of Canada, Santander, Standard Chartered, TD Bank Group e UBS), que representam 7 trilhões de dólares em ativos, já adotaram as recomendações do TCFD na busca por uma gestão mais eficaz e mais transparente, o que poderá impulsionar as empresas a assumirem o compromisso da divulgação mais clara e precisa sobre os aspectos que as impactam, além dos meios de mitigação e oportunidades de negócio nas ações pelo clima.

No Brasil, após o governo federal ter firmado um acordo global desafiador para o avanço no combate às mudanças do clima – se comprometendo a reduzir 37% das emissões de gases de efeito estufa (GEE) até 2025 e 43% até 2030, em relação aos níveis de 2005 — observamos a mobilização de diversos setores empresariais para tratar tendências e antecipar futuras tributações mandatórias, e assim, incorporarem um novo direcionamento na cadeia de valor que poderá impactar positivamente os resultados dos negócios. Nesse sentido, os sistemas de precificação de carbono vêm sendo discutidos e considerados pelo governo brasileiro como importantes mecanismos para a promoção da redução de gases GEE, já que podem incentivar o aumento de investimentos em pesquisa visando

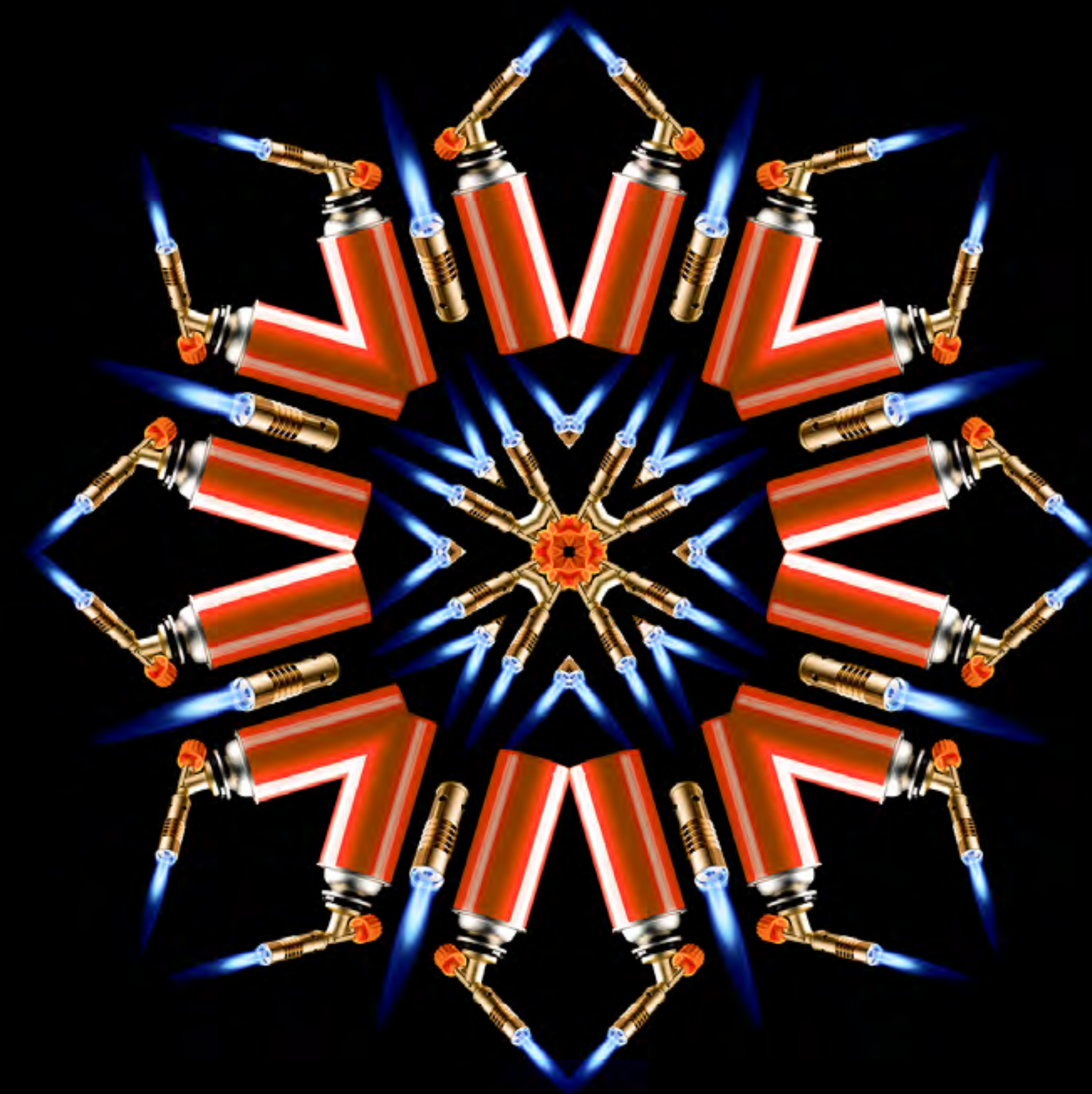
o desenvolvimento de meios de produção e novas tecnologias menos “carbono-intensivas”.

Importante pontuar que, para minimizar os potenciais impactos relativos aos riscos climáticos, as empresas devem, primeiramente, compreendê-los segundo suas especificidades para, então, incorporar controles à gestão de riscos empresarial. Apesar dos compromissos já assumidos pelo setor financeiro, vale destacar que há um longo caminho na busca da efetiva gestão dos riscos climáticos.

Neste momento, questiona-se a maturidade das estratégias empresariais, que necessitam efetiva absorção das questões de sustentabilidade. O que pode-se afirmar com segurança é que a resposta das organizações diante dos efeitos das mudanças climáticas em seus negócios requer uma estratégia disruptiva de gestão de riscos.

Gestão de riscos avança no ambiente corporativo

Alta administração tem monitorado mais de perto riscos empresariais, respondendo às mudanças e incertezas dos negócios



O cenário complexo e desafiador, tanto econômico quanto de negócios, tem motivado as empresas do País a buscarem fortalecer seus diversos aspectos de Governança, com maior foco na gestão de riscos. Segundo **pesquisa recente realizada pela Deloitte**, oito em cada dez participantes pontuaram ter um interesse maior pelo desenvolvimento e pela transformação do processo de gestão de riscos em comparação com a edição anterior (2015).

“A alta administração das empresas tem procurado conhecer melhor e monitorar mais de perto os riscos empresariais, respondendo às mudanças e incertezas do ambiente de negócios. Este resultado expressa um desejo das empresas de transformarem o processo de gestão de riscos, considerando desafios regulatórios, comerciais e de transparência e as elevadas expectativas de seus públicos de interesse”, declara Ronaldo Fragoso, sócio-líder da área de Risk Advisory da Deloitte no Brasil.

O executivo explica que a **pesquisa** reforça o conceito de que processos estruturados para a gestão de riscos são fundamentais para assegurar a conformidade das empresas diante de um momento complexo. “Mais do que isso: contribuem de forma efetiva para o propósito, o crescimento sustentável e a perenidade das organizações”.

Avanço do compliance

A pesquisa aponta que as organizações têm se preocupado em estruturar uma prática dedicada ao Compliance para lidar com os desafios de regulamentação e conformidade, possivelmente como reação aos casos recentes de investigação a supostas iniciativas de corrupção tornadas públicas.

No levantamento, 77% dos respondentes disseram que as empresas que representam possuem uma área dedicada a Compliance. Apesar disso,

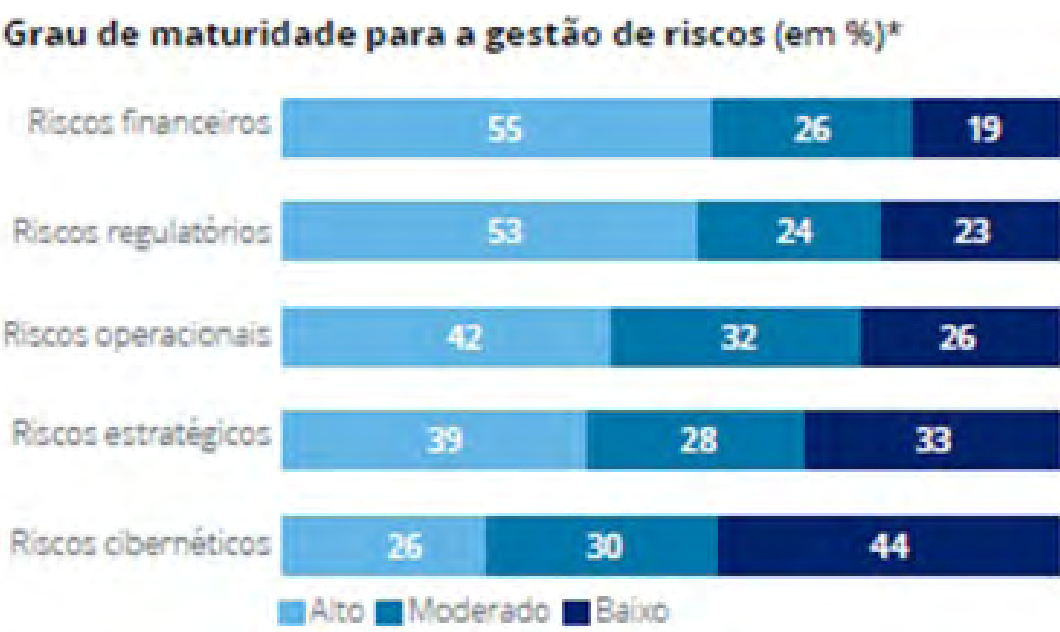
apenas pouco mais da metade (51%) analisa que suas corporações se consideram organizadas para a gestão estratégica de riscos.

“Esse resultado indica que há um desafio importante para as empresas, que precisam incorporar estruturas organizadas e definidas para a gestão de riscos empresariais, com o objetivo de evitar exposição a ameaças pela falta de preparo nessa área”, explica Fragoso.

Gestão de risco: prioridades

O **estudo da Deloitte** engloba cinco pilares dos riscos empresariais: estratégicos, regulatórios, financeiros, operacionais e cibernéticos. “Cada um desses segmentos precisa ser acompanhado e avaliado de acordo com o tipo de exposição específico a que cada empresa está sujeita, pois a gestão de riscos é uma função multifacetada, que deve ser vista de maneira particularizada dentro das organizações”, alerta Ronaldo Fragoso. Mais da metade dos respondentes afirmou que é alto o grau de maturidade para enfrentar os riscos financeiros e regulatórios. Na outra ponta, os riscos cibernéticos são considerados como os menos bem geridos pelas empresas.

“As questões financeira e regulatória já estão bem incorporadas à rotina gerencial das organizações. Por outro lado, os riscos cibernéticos são algo novo, que exigem apoio especializado para serem enfrentados, preparação, investimentos e muita agilidade nas respostas, o que os torna um grande desafio a ser suplantado pelas organizações”, pondera Ronaldo Fragoso.

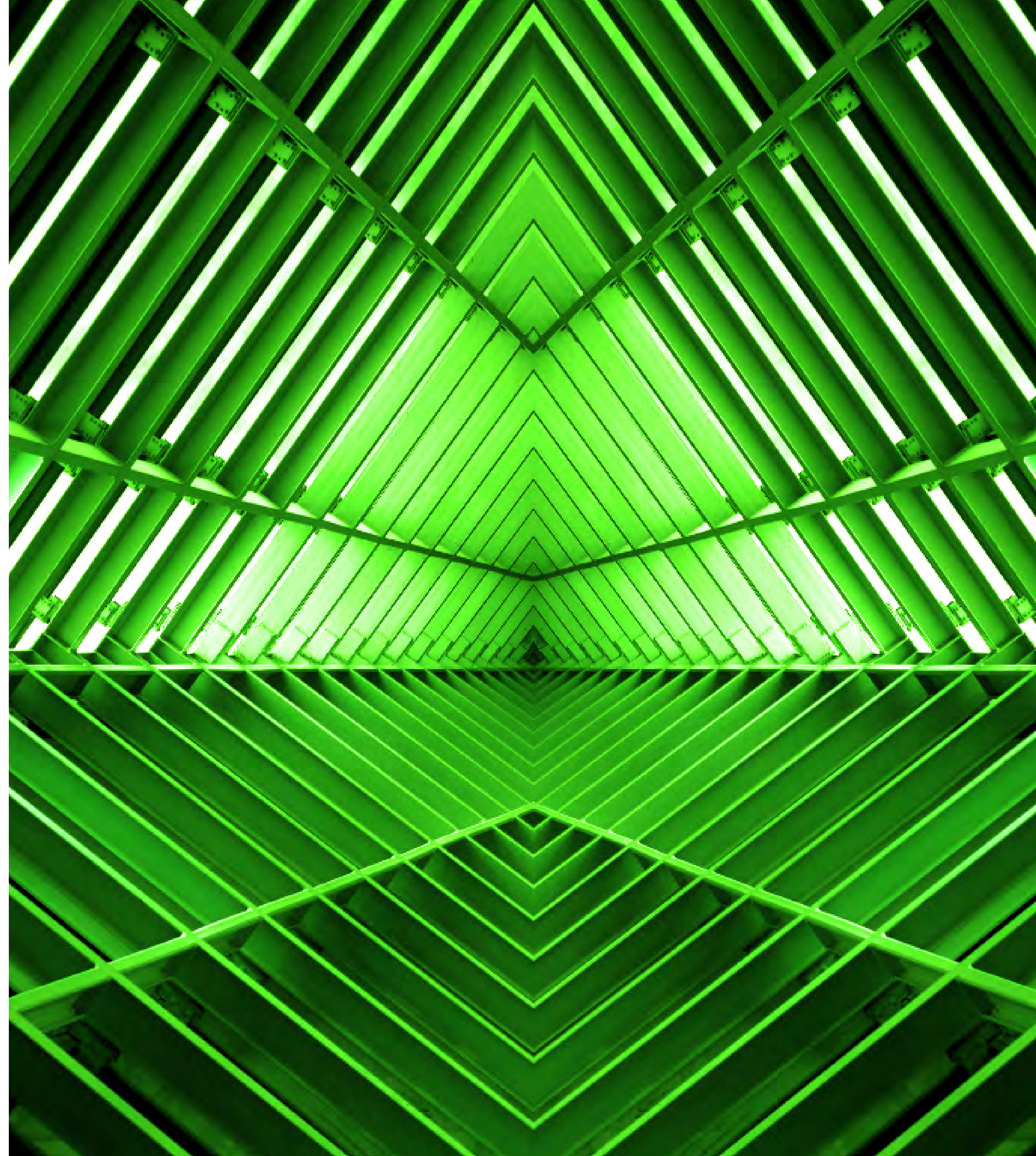


A pesquisa procurou, também, apurar quais atividades, dentro de cada modalidade de risco, têm demandado maior atenção das empresas respondentes:

- **Riscos financeiros:** fluxo de caixa (92% das respostas), resultados e aspectos de conformidade contábil (91%), fiscal e tributária (91%) estão no topo da lista das principais categorias de riscos gerenciados. Em seguida, figuram temas de mercado: crédito (87%), juros nacionais (83%), câmbio (74%) e juros internacionais (71%).
- **Riscos regulatórios:** o atendimento às regulamentações trabalhistas e setoriais está no foco do gerenciamento de riscos regulatórios, de acordo com o estudo (83% das respostas), como reflexo da complexidade do sistema regulatório brasileiro, bem como das leis trabalhistas do País.
- **Riscos operacionais:** com 82% das respostas, a gestão eficiente dos riscos operacionais tem sido um dos principais instrumentos para a otimização contínua de custos, a melhoria da eficiência e da rentabilidade e o alinhamento à estratégia. A pesquisa mostrou ainda atenção aos riscos relacionados à conduta antiética e fraude (81%) e aderência às regras (80%).
- **Riscos estratégicos:** os riscos de reputação e imagem estão no pódio da preocupação das empresas em relação aos riscos estratégicos (76% das respostas), reflexo da correlação direta que existe entre a sua materialização e a perda de valor da empresa.
- **Riscos cibernéticos:** Conselhos de Administração e Comitês de Auditoria e Riscos acompanham com atenção a evolução da segurança cibernética em seus mercados. 72% dos respondentes do estudo afirmaram gerenciar riscos de segurança da informação.

Tecnologia auxilia a minimizar riscos de terceiros

Mais do que evitar penalidades, a mitigação de riscos evita danos altamente prejudiciais à imagem da empresa



Diante de uma legislação clara e específica de terceirização, que regula o relacionamento jurídico entre as partes (contratante e prestador de serviço), é de vital importância que o contratante tenha segurança quanto ao cumprimento, por parte do terceiro, das suas obrigações, principalmente trabalhistas e previdenciárias.

“O contratante precisa ter a tranquilidade de saber que não está associando sua imagem a empresas que não cumprem obrigações. A companhia quer ser vinculada sim a empresas idôneas e comprometidas com as melhores práticas de governança”, explica Fernando Azar, sócio da área de consultoria tributária da Deloitte.

Em busca de especialização e crescimento em sua área de negócio, as empresas têm optado pela terceirização em segmentos importantes e complementares. “Os mais comuns sempre foram segurança, limpeza, call centers e tecnologia. Há uma tendência hoje de terceirizar folha de pagamento, fiscal e contábil, áreas chamadas de back office. A área de construção civil, por exemplo, acaba terceirizando várias atividades: elétrica, fundação etc., contando com empresas especializadas.”

Mais do que evitar penalidades, o acompanhamento periódico do cumprimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias evita danos altamente prejudiciais à imagem das empresas.

Principais riscos

Para evitar riscos, o primeiro passo é conhecê-los. Azar procura classificá-los em dois principais:

- **Riscos de legislação** – ocorrem quando se contrata um terceiro e ele não cumpre obrigações trabalhistas, previdenciárias e fiscais. “O tomador de serviços, de acordo com a legislação é responsável subsidiário. Daí vem a necessidade de conhecer e se antecipar aos riscos, de forma a evitá-los”, pondera Azar.
- **Riscos relacionados à execução dos serviços/qualidade** – minimizá-los significa verificar atentamente se a empresa contratada está oferecendo serviço/produto adequado, dentro dos padrões de qualidade definidos, respeitando o que foi estabelecido em contrato. “Em resumo, significa avaliar periodicamente se a contratada atende o que foi proposto.”

Mitigação de riscos

A tecnologia pode contribuir para a mitigação de riscos, de diversas maneiras. A ação pode partir da empresa contratante, de uma terceirizada que tem como papel monitorar riscos ou, ainda, da própria contratada, que pode preparar-se no sentido de conhecer melhor seus riscos e estabelecer controles internos de prevenção.

“Existem formas de acompanhar este terceiro. O prestador de serviços precisa comprovar que está em compliance com suas obrigações. A empresa contratante pode exigir a apresentação, mensalmente, de documentos que atestem o cumprimento de suas obrigações legais e previdenciárias, por exemplo. Estes cuidados devem ser previstos desde o momento da preparação do contrato de prestação de serviços”, esclarece Fernando Azar.

Regulamentação para cyber security: instituições financeiras no radar

Caminho é identificar lacunas em segurança cibernética e definir ações



O ano de 2018 deve trazer desafios e avanços em termos de segurança cibernética, sobretudo às instituições financeiras. O Banco Central do Brasil submeteu à consulta pública, entre os meses de setembro e novembro de 2017, proposta de resolução aplicada ao setor financeiro. A expectativa é que seja publicada no primeiro semestre de 2018.

“As instituições financeiras devem avaliar rapidamente as lacunas de seu ambiente para estarem aderentes à regulamentação e definirem ações prioritizadas para sua adequação, quando necessário” explica Eder Abreu, diretor da área de Consultoria em Gestão de Riscos da Deloitte.

“Com o crescente número de ataques cibernéticos nos diversos segmentos empresariais, em especial no setor financeiro, bem como o aumento no uso de meios eletrônicos para a realização de transações, o Bacen julgou necessário estabelecer uma regulamentação que visa estabelecer controles e processos mais robustos, para aumentar a resiliência das instituições financeiras quando da ocorrência de ataques cibernéticos”, diz.

Segundo Eder Abreu, essa é a primeira regulamentação relevante no Brasil para segurança cibernética. “Anteriormente, foi sancionada a Lei 12.965/14, mais conhecida como Marco Civil da Internet, que regula o uso da internet no Brasil e contempla alguns aspectos relacionados a privacidade de dados pessoais, porém, não possui foco em segurança cibernética.”

O que está em discussão?

Os principais aspectos considerados nesta regulamentação são:

- **A implementação de uma política de segurança cibernética** que busque assegurar a confidencialidade, a integridade e a disponibilidade de dados e sistemas de informação, e cujas diretrizes sejam suportadas por processos, procedimentos, tecnologias e controles robustos. Também

deve ser designado um diretor responsável pela política de segurança cibernética e pela execução do plano de ação e de resposta a incidentes.

- **Estabelecimento de plano de ação e de resposta a incidentes cibernéticos** definindo as rotinas, os procedimentos, os controles e as tecnologias a serem utilizados na prevenção e resposta a incidentes. “Ressalta-se que a proposta de regulação exige, ainda, que incidentes relevantes e interrupções de serviços relevantes sejam comunicados ao Bacen”, ressalta Eder Abreu.

- **Diretrizes para contratação de serviços de processamento e armazenamento de dados e de computação em nuvem**, incluindo a adoção de práticas de governança corporativa e de gestão, e assegurando a confidencialidade, integridade, a disponibilidade e a recuperação dos dados e informações processados em nuvem. A proposta de regulação veda a contratação de serviços relevantes de processamento e armazenamento de dados em nuvem prestados no exterior.

Novo perfil profissional

Eder Abreu comenta que a segurança cibernética deve ser tratada como um assunto de negócios e não puramente tecnológico, como já foi no passado. É importante que o profissional designado para esta função tenha uma visão clara dos negócios da companhia e consiga alinhar as diretrizes de segurança cibernética com as estratégias corporativas.

“Considerando que os recursos (tanto financeiros quanto de pessoal) são finitos, é importante priorizar a execução das ações mais relevantes em termos de mitigação de riscos e geração de valor ao negócio.”

Desafios para 2018

Entre os principais desafios para as empresas cumprirem essa

regulamentação, está a questão associada à proibição de utilização de serviços em nuvem no exterior. “Em nossa perspectiva, a decisão pode trazer um grande desafio para as organizações, uma vez que os grandes players de mercado nesse setor são globais e utilizam suas estruturas internacionais para entrega dos serviços.”

A política de segurança cibernética, segundo a regulamentação, deve ser compatível com o porte da empresa, o que sinaliza também um desafio, sobretudo para as de menor porte.

“Organizações financeiras de grande porte, de forma geral, possuem uma maturidade relevante em segurança cibernética e maiores investimentos, sendo assim, tendem a estarem aderentes à regulamentação mais rapidamente. Empresas de menor porte, de acordo com seu nível de maturidade e investimentos anteriores, poderão ter um esforço maior para se adequar à regulamentação.”

Como prevenir as perdas financeiras nas empresas?

Desafio é desenvolver mecanismo de mapear principais fontes de perdas e cenários de fraude da companhia



O cenário econômico turbulento tem demandado das empresas um olhar ainda mais atento aos custos: a melhora nos resultados pode ser obtida por meio da otimização de seus processos e da sua gestão. Nesse contexto, ganha força no ambiente corporativo a área de Prevenção de Perdas. “Muitas companhias começaram a perceber que suas perdas ocorrem por fraude ou má gestão, passando a assumir uma postura mais preventiva”, explica Marcelo Machado, sócio da área de Risk Advisory da Deloitte e responsável pela frente de Loss Prevention e Fraud Risk Management.

Embora seja uma das principais causas, há outras razões para ocorrerem perdas financeiras, além da fraude. “O desafio hoje é realizar uma análise completa da companhia, de forma a observar atividades que possam estar gerando essas perdas, independentemente do seu segmento”, pondera Machado. O executivo também esclarece que toda fraude gera uma perda financeira, mas que nem toda perda financeira é causada por fraude ou mesmo por má fé. “Pode ser causada por uma falha de processo, uma falha de controle ou de maneira ciente pelos executivos, quando esses têm por objetivo atingir metas a qualquer custo, mesmo que as ações realizadas possam corroer os valores da companhia”, complementa.

Prevenção de perdas na 2ª linha de defesa

Marcelo Machado explica que a estrutura de Prevenção de Perdas está posicionada na 2ª linha de defesa das empresas, junto com Controles Internos, Gestão de Riscos e Compliance. Na 1ª linha estão a Gestão e as áreas de Negócio e, na terceira, a Auditoria Interna.

Principais responsabilidades da área de Prevenção de Perdas:

- **Mapeamento:** identificar quais são os possíveis e principais cenários de perda e de fraude (em quais áreas, atividades e processos a empresa tem ou pode vir a ter perda).

- **Mensuração:** apurar se tais cenários estão sendo materializados ou não, destacando os controles necessários para minimizá-los (por exemplo: em uma companhia alimentícia ou farmacêutica, como não perder os produtos do estoque por validade?).

- **Implementação:** controles para evitar as perdas. “São sistemas e processos que bloqueiam a operação (caso considerem que haverá uma perda financeira) ou que identificam rapidamente uma perda quando ela ocorre, a fim de estancar e minimizar os prejuízos”, explica Machado.

Machado conta que muitos cenários de fraude e de perdas operam em atividades que seriam normais e comuns nos processos da companhia e que são necessárias ferramentas, obtenção e análise de dados de diversas fontes para identificar sua materialização. “É inconcebível uma companhia fazer uma compra emergencial de um fornecedor não homologado, de um item que ela possua contrato, pagando um valor extremamente superior (ao acordado em contrato), sendo que há quantidade desse item em seu estoque, para atender mais de seis meses de consumo”, destaca. Esse, por exemplo, foi um dos principais cenários de perdas identificado em um cliente que a Deloitte apoiou, no desenvolvimento de controles para bloqueá-lo.

O perfil do profissional que atua em Prevenção de Perdas deve ser analítico. Ele precisa conhecer a operação da companhia em detalhe, identificando em quais processos pode existir cenário de perda ou fraude. Em sua formação, deve ter experiência em auditoria interna, controles internos e investigação de fraudes.

Perdas financeiras por fraude

Segundo estudo da ACFE (Association of Certified Fraud Examiners, sigla em inglês), entidade de profissionais que apuram fraudes mundialmente, as empresas perdem, em média, 5% do seu faturamento anual com fraudes.

Marcelo Machado explica que a fraude pode gerar dois tipos de perda financeira para a companhia:

- **Direta:** quando está diretamente relacionada a perdas de ativos (Dinheiro, Estoque, um bem específico etc.).
- **Indireta:** vazamento de informação e uso indevido de dados confidenciais (lista de clientes, novos projetos estratégicos etc.).

Há necessidade de contar com apoio de sistemas, mão de obra especializada e tecnologia para detecção e prevenção de fraudes e perdas. Como exemplo, Machado citou trabalho que vem sendo realizado pela Deloitte junto a um grande conglomerado manufatureiro no Brasil. Foi implementado no ERP (Sistema de Gestão) da Companhia, que é um dos mais utilizados do mundo, um módulo específico para identificar preventivamente fraudes ou perdas. Caso os algoritmos criados identifiquem algo irregular, fora das situações normais de negócio, eles podem bloquear a operação, avisar o usuário sobre a possível perda ou criar um chamado para ser analisado ou investigado por um time de especialistas.

A ferramenta permite também listar todas as perdas e seus responsáveis, a fim de mensurar os resultados por Unidade de Negócio, Processo, Área ou funcionário envolvido. “Esse é um mapa fantástico, que possibilita a implementação de vários Quick-Wins, a fim de anular as fontes geradoras de perdas, melhorando significativamente os resultados da Companhia. Posso afirmar que isso não é exagero, há empresas brasileiras que incluem em seu orçamento cifras relevantes relacionadas a perdas” pondera Machado. “Estamos falando de milhões de reais.”

Vale destacar que a área de Prevenção a Perdas e Fraudes em alguns setores já está bem estruturada e consolidada (como, por exemplo, no

Varejo). Nesse segmento especificamente, porém, o foco maior está na operação das lojas (controle de fechamento de caixa, monitoramento da movimentação física para evitar roubo às prateleiras etc.) ou nas compras on-line (fraude nos meios de pagamento).

“Percebe-se hoje, no entanto, uma necessidade de ampliar o escopo de atuação desta área em segmentos que já a possuem ou instituir esse processo em companhias que possuem operações complexas, descentralizadas, com número significativo de colaboradores, clientes, fornecedores e terceiros. Estatisticamente, as empresas que possuem esse perfil estão mais suscetíveis à corrosão de seus resultados por fraudes e perdas”, finaliza Machado.

Mais otimistas em 2018, empresas priorizam governança

Pesquisa Deloitte aponta que, apesar dos desafios, empresas buscam melhor posicionamento no mercado



Depois do período de retração dos últimos anos, com as empresas tendo que usar de criatividade e flexibilidade para reorganizar seus negócios, hoje vive-se um momento diferente: mais estratégicas, as companhias se mostram preocupadas com aspectos regulatórios e de governança, visando melhor posicionamento no mercado.

É o que mostra a Agenda 2018, pesquisa realizada pela Deloitte, destacando que este será um ano de estabilização e retomada dos negócios. “Toda vez que se vivencia um momento de crise, como o recente, há um período em que as empresas se reinventam. Temos hoje uma fase de inovação, de criação, de mudança estratégica, de investimento em tecnologia, porque as empresas têm que continuar seus negócios”, esclarece Ronaldo Fragoso, sócio-líder de Market Development da Deloitte.

“A recessão fez com que as empresas tivessem a necessidade de se ajustarem substancialmente em seu ambiente interno”, revela Othon Almeida – Regional Managing Partner e sócio-líder de novos negócios e inovação da Deloitte.

Mudança de perfil

E continua: “as organizações estão se preparando melhor para atenderem aos requerimentos dos órgãos reguladores e, também, atendimento ao público. O relacionamento (seja com o mercado, entre as partes, entre governo e empresas) é diferente neste momento. Há uma mudança grande de perfil e de comportamento das organizações”.

Expansão cautelosa

Como 2017 foi um ano desafiador para a realização de investimentos, muitas organizações optaram por fazê-lo de maneira estratégica e cautelosa. Enquanto as empresas abordadas para a edição de 2016 do levantamento indicavam para 2017 uma expectativa de aumento dos

investimentos da ordem de 14%, em média, o esperado pela atual amostra da pesquisa para o mesmo período foi de um crescimento de apenas 11,8%.

“Diante de um ano complexo, especialmente no primeiro semestre de 2017, as expectativas positivas que vinham de 2016 foram represadas. Entendemos que as empresas decidiram agir e assumir um protagonismo importante para tirar o País desse grave período recessivo em que estávamos vivendo”, pondera Fragoso.

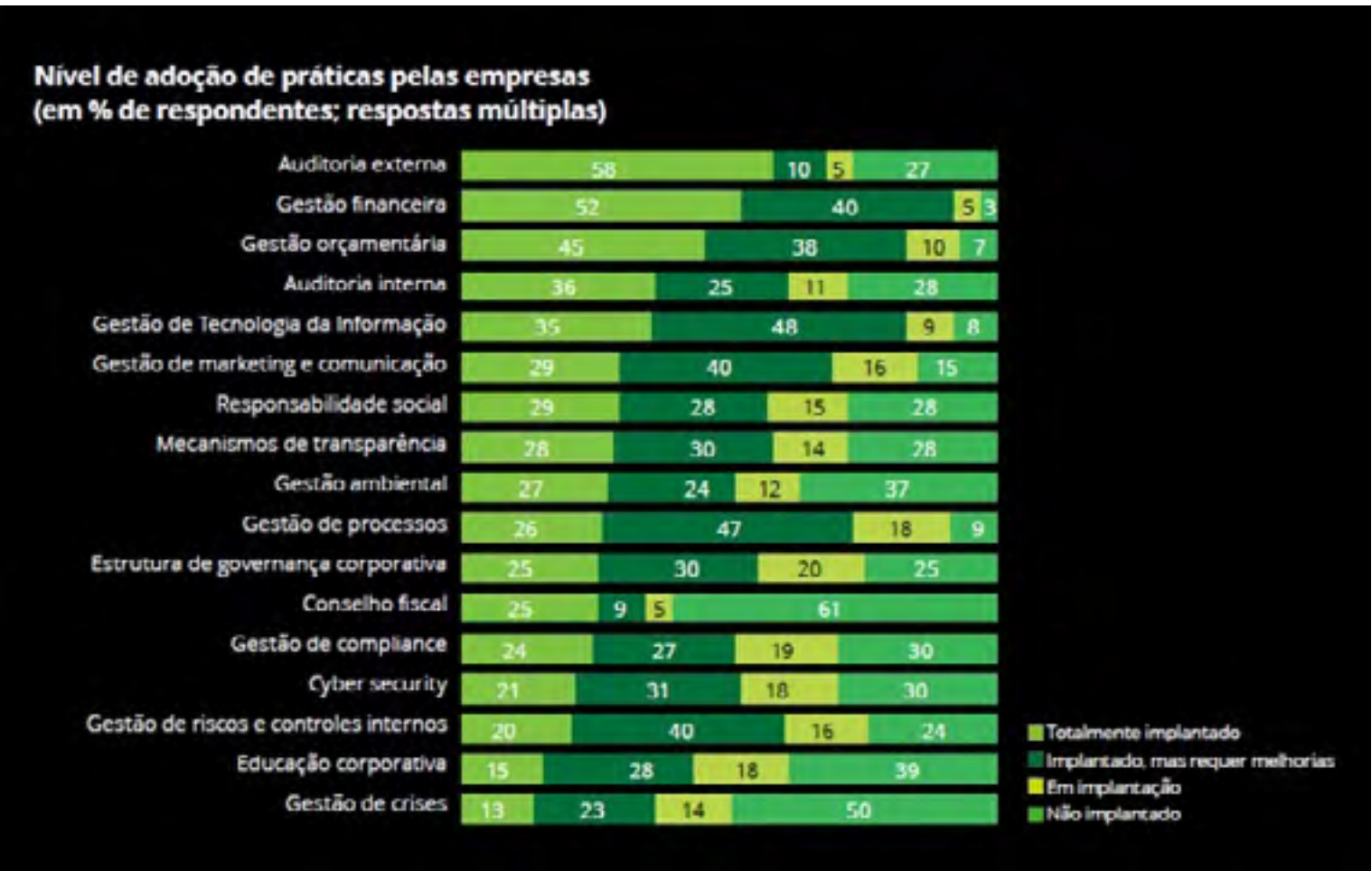
E prossegue: “é natural vermos a confiança e o otimismo crescerem, pois temos as condições de voltar a avançar. Afinal, mercado e potencialidades não nos faltam”.

Prioridades gerenciais em 2018

O estudo destacou ainda o que as empresas estão considerando como prioridade em sua estratégia:



As empresas mostram também, por meio da pesquisa, um satisfatório nível de adoção de práticas de governança pelas empresas:



Sobre a pesquisa

Em sua segunda edição, a Agenda 2018 foi elaborada pela Deloitte com a participação de gestores de 750 empresas no Brasil, representando 36 setores econômicos. A estimativa de receita dessas organizações soma R\$ 1,779 trilhão em 2017, o equivalente a 26% do PIB nacional esperado para este ano.

Avanços do Cloud e seus impactos regulatórios

Contratações de empresas parceiras devem ter requisitos que mitiguem riscos. TI assume novo papel, operando em modelo híbrido



O volume de informações cresce a cada dia e novas tecnologias surgem para garantir soluções que aliem custo, segurança e estrutura adequada para a organização de tantos dados. Ao mesmo tempo em que a tecnologia avança, as organizações se transformam, rumo ao crescimento. Como resultado, melhores práticas de governança são constantemente discutidas, de forma, também, a atender às exigências do ambiente regulatório.

É o caso do modelo de Cloud Computing (computação em nuvem), que ganha espaço entre empresas de diferentes portes e segmentos no Brasil. Segundo Fábio Pereira, sócio da área de Consultoria Empresarial e líder do CIO Program da Deloitte, a projeção é de que, até 2021, o Brasil se torne o décimo maior mercado de Cloud pública e, no mercado mundial, as soluções de computação superem o tradicional on-premises (termo que define o **uso de servidor e recursos de ti dentro da própria empresa**, sob sua responsabilidade).

O avanço do Cloud no Brasil tem sido frequentemente discutido: o Banco Central divulgou, em edital de consulta pública (57/2017), proposta de resolução que trata especificamente sobre política de segurança cibernética e requisitos para a contratação de serviços de processamento, armazenamento de dados e de computação em nuvem.

“Este documento tem sido avaliado pelas instituições financeiras e respectivas organizações representantes, para que todos possam dar sua contribuição e, assim, termos uma regulamentação específica para esses temas”, explica Marcelo Maylinch, Superintendente de Infraestrutura e Arquitetura do Banco Votorantim.

Maylinch diz que um dos pontos mais impactantes é a questão da territorialidade. O documento publicado prevê a vedação da contratação de serviços relevantes de processamento e armazenamento de dados e de

computação em nuvem no exterior. Além disso, será preciso detalhar mais o que compreende a definição de “serviços relevantes de processamento”, assim como questões que envolvem a publicação detalhada de tecnologias adotadas e modelo da estratégia de segurança das entidades.

Jornada cloud e seus avanços

“Dividiria os fatores de sucesso ou fracasso da jornada Cloud em três grupos de igual importância. O primeiro reúne o atendimento das questões Regulatórias, Legais, de Compliance e de Segurança. O segundo engloba as questões Financeiras e de Custos, enquanto o terceiro inclui Governança e Processos. Mas isso depende diretamente de uma adequada arquitetura técnica, que consiga explorar as vantagens e características das soluções em Cloud”, explica Fabio Pereira.

Pereira ressalta que os principais aspectos regulatórios estão vinculados a custódia, sigilo e proteção de dados, obrigando, em muitos casos, a localização física do dado em território brasileiro por questões de litígio. No mercado financeiro, a regulamentação e a fiscalização são exercidas pelo Banco Central e pela Superintendência de Seguros Privados (Susep).

O especialista destaca ainda que, com o avanço da jornada Cloud e surgimento da TI Híbrida, a governança e as políticas serão impactadas, exigindo a correta definição de pessoas, processos e tecnologias, o que definirá o sucesso dessa transição e permeará todas as áreas da empresa, envolvendo negócio, tecnologia, segurança, legal e compliance.

“A TI atual exige uma transformação orientada a serviço, operando em um modelo híbrido, distribuído em soluções on-premises e cloud”, complementa.

Responsabilidades se mantêm

Marcelo Maylinch esclarece que a empresa contratante é a responsável final

pela proteção, privacidade dos dados e compliance. Consequentemente, as contratações de empresas parceiras devem ter, no seu escopo, os requisitos que mitiguem os riscos relacionados a esses temas. “De fato, essas questões já existiam antes mesmo da adoção de serviços em nuvem e são premissas nos termos de contratação dos serviços de parceiros”, argumenta.

Todos os temas relacionados a backup dos dados, mecanismos de recuperação e disponibilidade para órgãos reguladores precisam ser mantidos e são de responsabilidade da empresa contratante. A adoção do modelo de Cloud Computing envolve outras questões, como a decisão entre uma solução híbrida (por exemplo, com parte da arquitetura em Cloud e os dados em infraestrutura própria) ou uma solução que inclua o armazenamento dos dados também em nuvem (e, neste caso, questões como criptografia e outros aspectos de segurança ganham maior importância na definição da arquitetura tecnológica).

Maylinch destaca elementos que devem ser observados por toda a organização. “É uma preocupação de todos conseguirmos equilibrar os benefícios na adoção dos serviços em nuvem e os cuidados pertinentes em termos de segurança, governança e compliance.”

Selo Agro+ Integridade: agronegócio mais atento ao Compliance

Empresas do setor têm até o dia 31 de maio para darem um importante passo rumo às melhores práticas de Governança, reconhecendo ações pautadas na ética e na sustentabilidade



As empresas têm até 31 de maio para realizar as suas inscrições para avaliação e obtenção do selo “Agro+ Integridade”, direcionado a todas as empresas do agronegócio, independentemente do porte, faturamento e segmento. Para se inscrever, basta acessar o site do **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA)**.

Segundo informações do MAPA, “o Programa Agro+ Integridade, lançado em dezembro de 2017, incentiva uma nova cultura de produção e de consumo, onde os dois lados estão igualmente comprometidos com valores éticos, de transparência e de responsabilidade social e ambiental”.

Os casos de corrupção e fraudes em empresas dos setores público e privado, ocorridos nos últimos anos, levaram o mercado brasileiro a uma nova realidade. Transparência e ética se tornaram elementos não apenas desejáveis, mas também pré-requisitos fundamentais para o estabelecimento e a evolução dos negócios. O setor agro, por sua alta relevância em nosso país, segue esta tendência”,
explica Alex Borges, sócio-líder de Risk Advisory da Deloitte.

Borges diz que a obtenção do Agro+ Integridade, que não é obrigatória, representa importante diferencial competitivo para as empresas, principalmente as que exportam seus produtos para grandes mercados, como Asia, Europa e Estados Unidos. “As empresas que se anteciparem na obtenção do selo sairão na frente na disputa por novos contratos ou na participação de concorrências públicas, fomentando, inclusive, a retomada das exportações”.

Paulo De Tarso, sócio-líder do escritório de Campinas da Deloitte, complementa: “iniciativas dessa natureza são cada vez mais exigidas pelos fornecedores e consumidores nacionais e internacionais”.

Caminhos para a certificação.

Para obter o selo “Agro+ Integridade”, que terá validade de um ano, as empresas serão avaliadas sob a ótica de cinco principais pilares: programa de Compliance, com especial foco em ações anticorrupção; cumprimento à legislação trabalhista; requisitos de avaliação (gestão sustentável); sustentabilidade; e exigências setoriais. O Comitê Gestor terá a participação majoritária de Instituições Privadas, como o Instituto Ethos, Embrapa, B3, Febraban, entre outros.

Após quatro meses de análise dos documentos de habilitação apresentados pelas empresas, o resultado com as companhias certificadas será divulgado no dia 30 de setembro. A entrega do selo acontecerá no Dia da Agricultura, em 17 de outubro.

“Nesse primeiro momento, as empresas que tiverem uma estrutura de Governança Corporativa operante e com áreas de Gestão de Riscos, Auditoria Interna e Compliance estabelecidas, estão mais preparadas para atender aos requisitos para conquista do selo”,
pondera Alex Borges.

As empresas deverão comprovar a existência de um Programa de Compliance, que inclua Código de Ética ou de Conduta aprovado pela sua Diretoria ou pelo Conselho de Administração, assim como de um Canal de Denúncias efetivo. Será preciso comprovar, também, responsabilidade trabalhista e ambiental.

Borges relata que as empresas brasileiras do segmento agro já vêm adotando boas práticas de gestão, ética e sustentabilidade. “Temos diversos clientes no setor e podemos afirmar que estes tópicos são preocupações cada vez maiores na agenda da Alta Administração. O Brasil é considerado o líder, entre os países emergentes, em governança corporativa, o que reforça o nosso posicionamento”, conta.

Paulo de Tarso explica que as exigências são alcançáveis para qualquer companhia e não demandam grandes investimentos. “Para as empresas interessadas na obtenção do selo, é necessário que realizem um diagnóstico para mapear eventuais lacunas aos requisitos exigidos, e elaborar uma agenda com planos de ação para endereçarem eventuais demandas, antes da aplicação ao selo”.

Borges pede atenção aos requisitos que demandam tempo para serem implementados, citando, como exemplo, o Canal de Denúncias. “É recomendado que as empresas respeitem as boas práticas para implantação deste tipo de mecanismo, como contar com um serviço terceirizado, buscando empresas respeitadas, para garantir o máximo sigilo dos denunciantes. Aspectos como este fazem toda a diferença para a criação de um programa no qual o público-alvo realmente se sinta à vontade em reportar ocorrências observadas, mostrando-se, portanto, efetivo, tanto para a organização quanto para a sociedade”.

Selo traz vantagens competitivas.

Paulo de Tarso e Alex Borges listam as principais vantagens competitivas da obtenção do selo “Agro+ Integridade”:

- melhoria na imagem da empresa, tanto no mercado interno, quanto no internacional;
- diferencial competitivo para continuidade dos negócios e alavancagem de novos projetos e parcerias comerciais;
- geração de valor, para os acionistas e para a sociedade;
- antecipação a uma possível nova exigência do mercado sobre a obtenção de uma certificação padronizada;

- fixação do símbolo nos produtos da empresa, cancelando a qualidade de sua gestão e operação;
- atendimento à crescente demanda por fornecedores com maior responsabilidade socioambiental.

Requisitos de Habilitação para obtenção do Selo “Agro+ Integridade”

Compliance

- Programa de Compliance da empresa - documento que demonstre a aprovação pelo Colegiado de Diretores da Empresa ou seu Conselho Administrativo Superior; e, ainda, que o documento se encontre disponível na sua página da internet;
- Código de Ética ou de Conduta aprovado, com comprovação de sua divulgação interna e externa à empresa;
- Canal de Denúncia Efetivo - com discriminação detalhada de seu local na rede mundial de computadores internet, a forma operacional de funcionamento e dados de desempenho (ex: quantidade de denúncias registradas; analisadas; investigadas e tratadas), para comprovação da efetividade do canal;
- Treinamento de dirigentes e empregados temas relacionados ao programa de Compliance aprovado ou relativos ao Código de Ética ou Conduta;
- Ser signatária do Pacto Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção, promovido pelo Instituto Ethos; e

- Não constar da Lista de estabelecimentos que incorreram em adulteração ou falsificação comprovadas em processos com trânsito em julgado no âmbito administrativo, gerenciada pela Secretaria de Defesa Agropecuária - SDA/MAPA, nos últimos 24 (vinte e quatro) meses.

Trabalhista

- Não constar da Lista Suja do Trabalho Escravo ou Análogo ao Escravo previsto na legislação vigente do Ministério do Trabalho; e
- NADA CONSTA de Infrações Trabalhistas relacionadas ao trabalho infantil.

Sustentabilidade

- Certidão Negativa de Crimes Ambientais, junto à Justiça Federal e à Justiça Estadual, onde a empresa é sediada, incluídos os demais estados em que tiver filial ativa, levando em consideração somente aqueles transitados em julgado nos últimos 24 (vinte e quatro) meses; e
- NADA CONSTA (ou documentação similar) de infrações junto a Área de Fiscalização Agropecuária;

Exigências Setoria

- Empresas do Setor do Algodão - relatório de sustentabilidade com certificação ABR/BCI;

Requisitos de Avaliação

Relatório técnico denominado Programa de Gestão Sustentável (foco meio ambiente), especificando:

1. Cumprimento das ações sustentáveis de BOAS PRÁTICAS AGRÍCOLAS especificadas pelo MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento);
2. No caso das empresas do agronegócio com atividades voltadas para produtos de origem animal e vegetal - demonstração de controle dos níveis de resíduos e contaminantes conforme legislação nacional vigente; e
3. Grau de alinhamento e potencial contribuição do Programa de Sustentabilidade com identificação das Metas laboradas associadas aos dezessete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 (ONU).



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 são 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.

A Deloitte oferece serviços de auditoria, consultoria, assessoria financeira, gestão de riscos e consultoria tributária para clientes públicos e privados dos mais diversos setores. A Deloitte atende a quatro de cada cinco organizações listadas pela Fortune Global 500®, por meio de uma rede globalmente conectada de firmas-membro em mais de 150 países, trazendo capacidades de classe global, visões e serviços de alta qualidade para abordar os mais complexos desafios de negócios dos clientes. Para saber mais sobre como os 263.900 profissionais da Deloitte impactam positivamente nossos clientes, conecte-se a nós pelo Facebook, LinkedIn e Twitter.