



## **Governança em empresas estatais**

Desafios e estratégias para adequação  
aos requerimentos da Lei nº 13.303/16

Pesquisa 2018

# A busca pelo aprimoramento da governança corporativa nas empresas estatais brasileiras

Promulgada em junho de 2016, a Lei nº 13.303/16 dispõe sobre modificações relevantes no estatuto social das empresas estatais brasileiras, incluindo sociedades de economia mista e suas subsidiárias, nos âmbitos federal, estadual e municipal. Em linhas gerais, essas transformações têm como objetivo fortalecer as estruturas de governança corporativa e promover mecanismos de controle, transparência e prestação de contas à sociedade e aos órgãos reguladores, alinhadas às boas práticas já adotadas por empresas de padrão global.

Os novos requerimentos deverão criar bases para um processo decisório mais formal, impessoal e robusto, amparado por mecanismos de gestão e métricas adequadas para apuração e comunicação dos resultados de suas operações. Entre as diversas mudanças previstas, destacam-se

novas exigências para formulação e acompanhamento de estratégias, pré-requisitos para nomeação de seus níveis executivos, adoção de metodologias e ferramentas para gestão de riscos e controles, além de instrumentos que favoreçam a condução dos negócios de forma ética e alinhada à regulamentação vigente (conformidade).

A pesquisa "**Governança em empresas estatais – Desafios e estratégias para adequação aos requerimentos da Lei nº 13.303**", conduzida pela Deloitte em parceria com o Instituto dos Auditores Internos do Brasil (IIA Brasil), tem como objetivo mapear como as empresas estatais e sociedades de economia mista estão se ajustando a essa nova realidade, demonstrando de modo objetivo os principais desafios e estratégias para adequação aos novos requerimentos, cujo prazo limite é 30 de junho de 2018.

Esperamos, com este levantamento, contribuir para o debate em torno do avanço nos níveis de governança em nossas empresas estatais, tão importantes para a prestação de serviços aos cidadãos, a geração de empregos e o direcionamento de importantes investimentos em áreas estratégicas de nossa economia.

Tenham todos uma ótima leitura!



**Paulo Vitale**  
Sócio de Risk  
Advisory da Deloitte  
Brasil



**Braselino Carlos da Assunção Sousa da Silva**  
Diretor-geral do  
IIA Brasil

## Índice

A Lei e seus impactos	3
Estratégias de adequação à Lei	4
Requisitos de transparência	6
Gestão de riscos e controles internos	7
Código de conduta e integridade	7
Conselho de administração	8
Comitê de auditoria estatutário	9
Auditoria interna	10
Conselho fiscal	11
Comitê de elegibilidade	11



Acesse a pesquisa na íntegra em [www.deloitte.com.br](http://www.deloitte.com.br)

# A Lei e seus impactos

A pesquisa “**Governança em empresas estatais – Desafios e estratégias para adequação aos requerimentos da Lei nº 13.303**” buscou explorar como essas entidades estão se estruturando para responder aos novos requerimentos de governança, levando em conta fatores diversos como características de suas atividades, porte de suas operações, premissas orçamentárias e particularidades de seu segmento de atuação, não somente para garantir um atendimento adequado às exigências, mas também para tomar proveito dos benefícios esperados.

O escopo de transformação requerido pela Lei das Estatais é bastante abrangente: envolve desde a definição de um plano de

negócios com objetivos claros e métricas de acompanhamento, passa pela criação de uma estrutura robusta de governança (incluindo, entre outros, regras para nomeação de executivos e formação dos conselhos de administração e comitês de auditoria estatutários), fomenta a transparência na comunicação com órgãos reguladores e sociedade, bem como prevê outras exigências relacionadas à gestão de riscos e controles, bem como a criação de estruturas para promover e monitorar aspectos de integridade e conformidade. Adicionalmente, a Lei estabelece novos requerimentos para licitações de bens e serviços e gestão de fornecedores, obras e projetos de investimentos – tópicos que não foram foco primário desta pesquisa.

Uma das principais constatações é que a amplitude destas exigências gera desafios adicionais para dimensionamento, alocação e coordenação dos recursos humanos e financeiros necessários para promover tais mudanças, de modo a assegurar uma implementação adequada e sustentável.

Além disso, esses novos requerimentos têm como pano de fundo um cenário bastante heterogêneo, pautado por realidades distintas de entidades com diferentes níveis de maturidade de seus processos, dotações orçamentárias, segmentos de atuação e quadros profissionais.

## Principais mudanças propostas pela Lei das Estatais



# Estratégias de adequação à Lei

Cerca de 80% das empresas pesquisadas estão suportadas por um plano estruturado e formalizado para o atendimento aos requisitos da nova legislação. Mudanças nos níveis executivos, com o objetivo de adequar a estrutura organizacional aos níveis de qualificação e independência exigidos pela Lei, foram realizadas por 40% dos respondentes. De modo geral, essas mudanças estão vinculadas às regras para nomeação de membros de comitês, diretorias e conselhos (por exemplo: rotatividade desses executivos e restrições a ocupantes de cargos públicos, sindicatos, cônjuges ou parentes).

81%

têm plano de adequação à Lei das Estatais formal e estruturado

60%

ainda esperam mudanças nos níveis executivos e em sua estrutura organizacional em função das restrições existentes na Lei

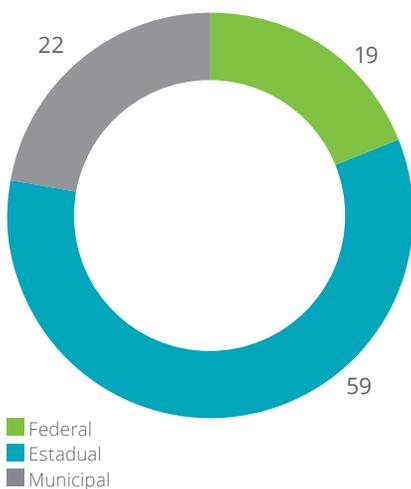
## Metodologia e amostra da pesquisa

A pesquisa tem como base as respostas de 77 empresas estatais e sociedades de economia mista, coletadas por meio de questionário eletrônico entre dezembro de 2017 e abril de 2018.

77

empresas participantes

### Esfera de atuação (em %)



### Principais setores de atividade



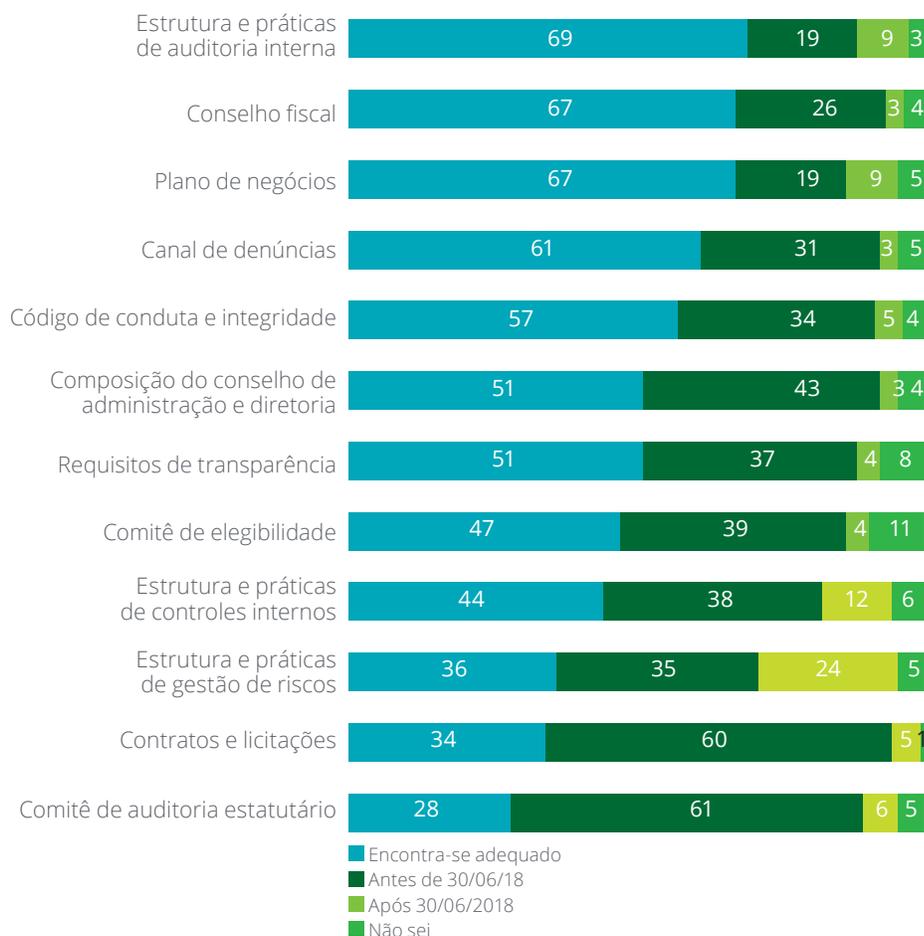
Nota: Percentuais de respondentes para cada uma das alternativas respondidas

Cerca de 90% dos respondentes consideram que estarão adequados em relação à formalização de um plano de negócios até o final de junho de 2018, o que está relacionado ao fato de que o prazo para o atendimento a esse requisito foi definido como 31 de dezembro de 2017.

A facilidade de implementação e os custos acessíveis para adoção de um canal de denúncias – disponível aos públicos interno e externo – justifica a expectativa de que 93% dos respondentes estejam adequados neste requisito até o prazo estipulado pela Lei. Outras iniciativas mais complexas ou que envolvam mudanças estruturais na organização – como, por exemplo, a criação de uma estrutura para controles internos e gestão de riscos ou a definição de um comitê de elegibilidade – apresentam níveis inferiores de expectativa de adoção entre as empresas levantadas.

Treinamento e capacitação dos envolvidos são, com destaque, o principal desafio apresentado por mais da metade das empresas respondentes do estudo. Na sequência, por uma ampla distância, menos de um terço dos entrevistados indicou a pouca maturidade da empresa em relação aos temas governança, riscos e controles como entrave. Chama a atenção o alto percentual (32%) de organizações que declararam não observar desafios ou barreiras relevantes nesse processo – o que pode ser pontuado como um fator positivo, dada a magnitude das mudanças previstas.

### Atendimento aos requisitos da Lei das Estatais (em %)



### Principais desafios para a adequação à Lei das Estatais (em %; respostas múltiplas)



Nota: Percentuais de respondentes para cada uma das alternativas respondidas

# Atendimento dos requisitos

## Requisitos de transparência

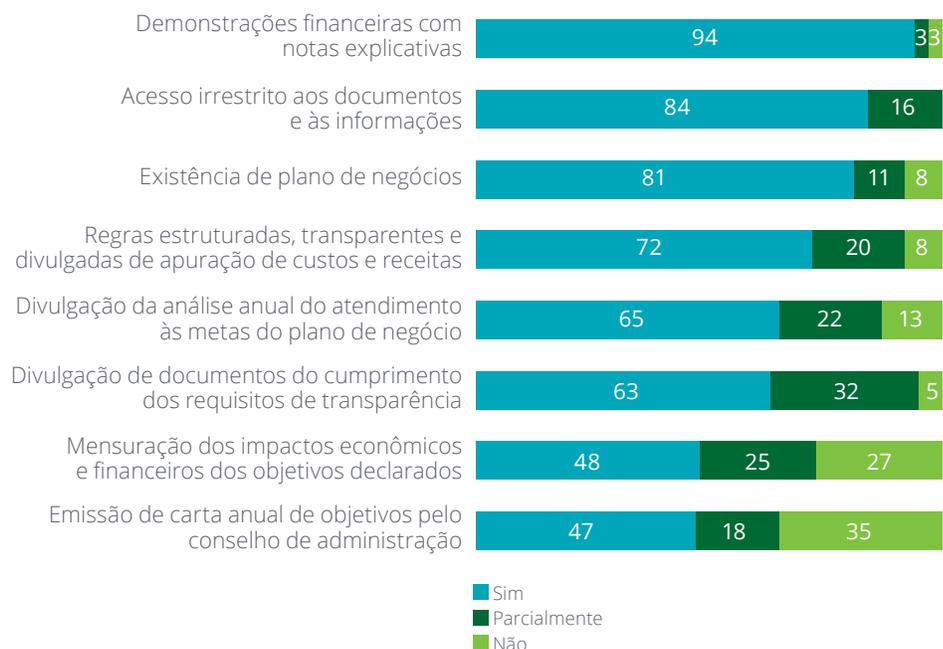
Algumas legislações anteriores à Lei das Estatais (incluindo a Lei nº 12.527/2011, de Acesso à Informação) já exigiam a divulgação de inúmeros documento e dados, o que pode explicar o nível satisfatório de adesão dos respondentes aos requisitos relacionados à transparência.

Também vale destaque que a apuração, a manutenção e a definição de indicadores é um desafio de adequação mencionado por 27% das empresas participantes.

De modo geral, a Lei nº 13.303/16 prevê avanços com relação aos requisitos de transparência, tais como a exigência de divulgação anual de relatório integrado ou de sustentabilidade, carta anual de governança corporativa e dos objetivos do conselho de administração. Entretanto, alguns desses instrumentos ainda são pouco conhecidos e implementados pelas empresas que participaram da pesquisa.

O baixo grau de resposta à implementação, entre as estatais pesquisadas, de políticas de transações com as partes relacionadas e distribuição de dividendos revela uma lacuna importante a ser endereçada no plano de adequação dessas empresas.

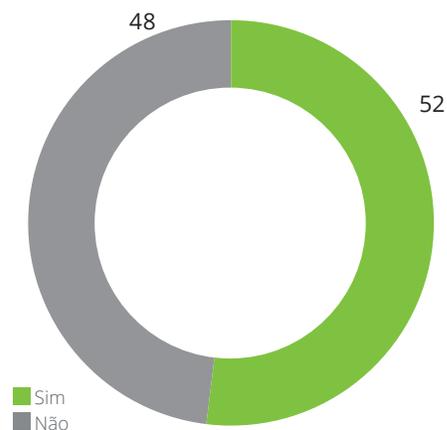
## Requisitos de transparência já adequados (em %)



 56%

das empresas preparam e divulgam uma **carta anual de governança corporativa**

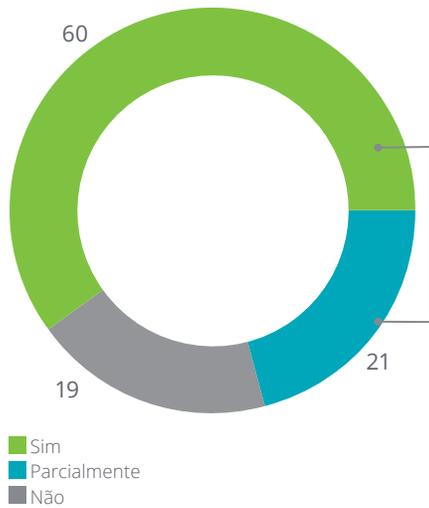
## Contam com uma política de transações com partes relacionadas, revista anualmente e aprovada pelo conselho de administração (em %)



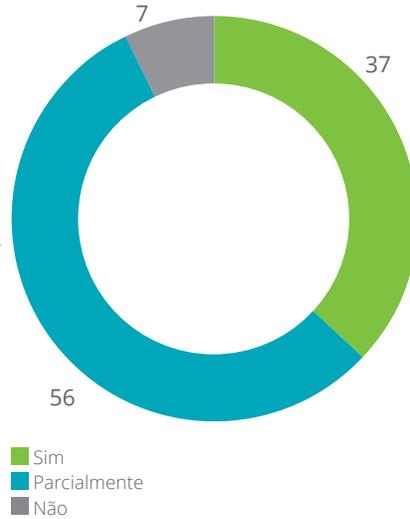
Nota: Percentuais de respondentes para cada uma das alternativas respondidas

**Gestão de riscos e controles internos**

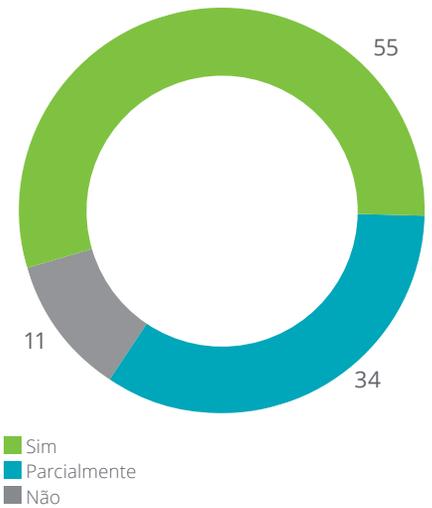
**Têm área responsável por gestão de riscos e conformidade (em %)**



**A área provê uma avaliação consistente e ampla dos riscos (em %)**



**Têm área de controles internos (em %)**

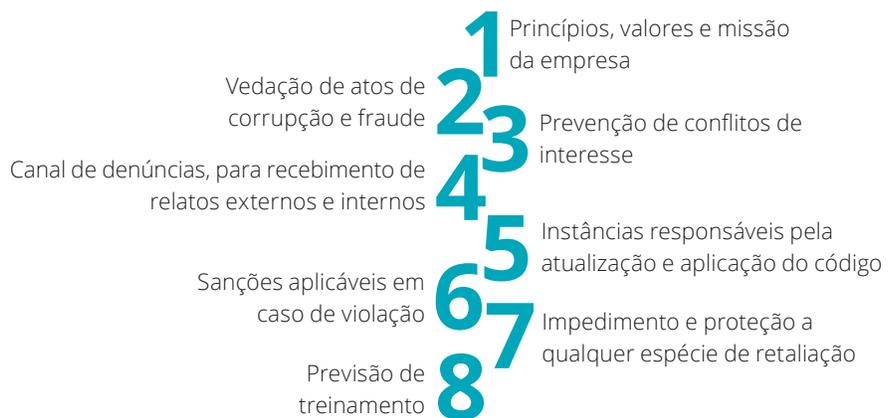


**Código de conduta e integridade**

 **77%**

das das empresas pesquisadas elaboraram ou divulgaram adequadamente um **código de conduta e integridade**

**Temas mais abordados no código de conduta e integridade**



Nota: Percentuais de respondentes para cada uma das alternativas respondidas

### Conselho de administração

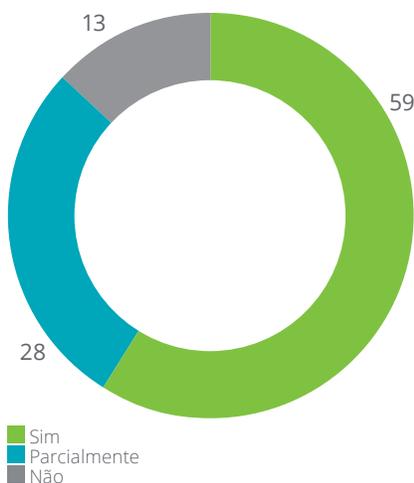
A estruturação da mais alta instância de governança – o conselho de administração – ainda apresenta desafios nas empresas estatais consultadas. Em geral, menos da metade declarou atender requisitos básicos, como presença de, pelo menos, 25% de membros independentes, realização de avaliação de desempenho anual com a diretoria e o conselho de administração e política de porta-vozes para alinhamento de informações.

Quase 60% dos respondentes destacaram que o conselho de administração de sua empresa conduz anualmente uma análise efetiva de alcance de metas e resultados na execução do plano de negócios e das estratégias de longo prazo. Somados aos 28% que consideram a realização dessa prática parcial em suas organizações, há uma aderência expressiva entre os participantes.

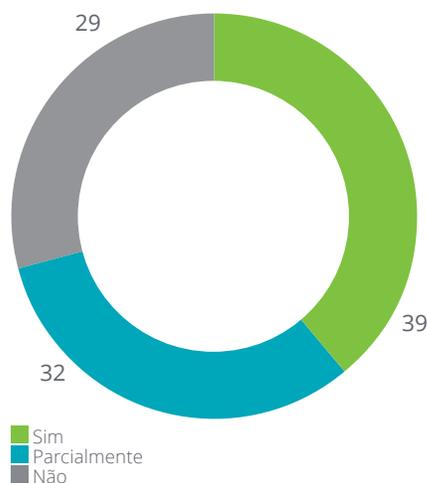
Já em relação à participação em treinamentos, o engajamento dos membros do conselho de administração é menor. Apenas 39% participam de treinamentos específicos, por exemplo, sobre legislação societária e de mercado de capitais, divulgação de informações, controles internos, códigos de conduta e outros aspectos regulatórios.



**Conselho analisa metas e resultados (em %)**



**Membros do conselho realizam treinamentos (em %)**

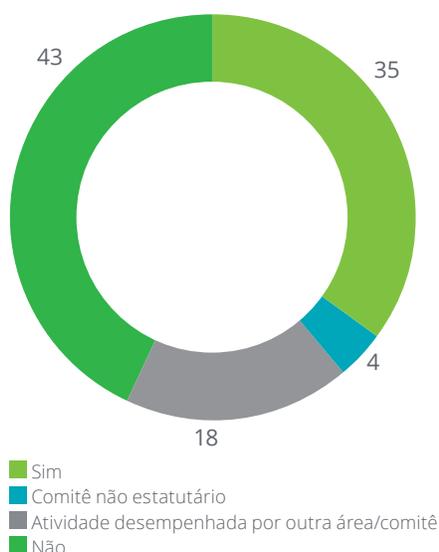


Nota: Percentuais de respondentes para cada uma das alternativas respondidas

### Comitê de auditoria estatutário

A maioria das empresas estatais que participaram da pesquisa ainda não adotaram um comitê de auditoria estatutário. Em 18% dos casos, outra área desempenha a função desse comitê, geralmente, o conselho fiscal. Entre as empresas pesquisadas que contam com esse órgão, pode-se dizer que a sua atuação é madura, com grande parte apresentando membros independentes em sua composição e autonomia operacional de dotação orçamentária, dentro de limites aprovados pelo conselho de administração.

### Têm comitê de auditoria estatutário (em %)



**73%**

dos respondentes que contam com o **comitê de auditoria estatutário ou estrutura correlata** têm **3 a 5 membros** em sua composição, em sua maioria independentes

Em **61%** dessas instituições, o órgão dispõe de **autonomia operacional de dotação orçamentária**, dentro de limites aprovados pelo conselho de administração

### Aspectos que envolvem a atuação do comitê de auditoria estatutário (em %; respostas múltiplas)



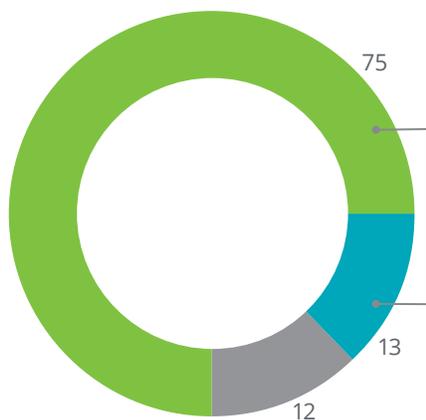
Nota: Percentuais de respondentes para cada uma das alternativas respondidas

### Auditoria interna

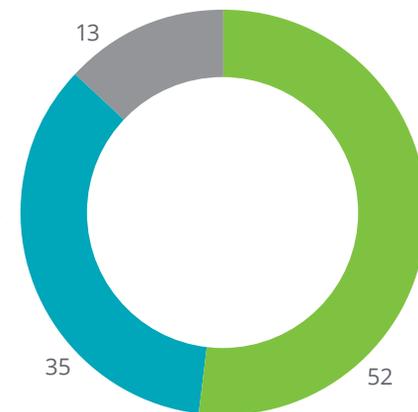
A área de auditoria interna está plenamente implementada em três quartos das estatais participantes do levantamento. Porém, apenas pouco mais da metade dessas empresas que contam com uma área de auditoria interna considera que a área conta com estrutura compatível com o porte e a natureza das atividades da empresa, e que é dotada de metodologias e ferramentas suficientes para desempenho adequado de suas funções.

De modo geral, as grandes prioridades da área de auditoria interna, nas empresas pesquisadas que contam com essa estrutura, estão relacionadas à conformidade com as normas internas e a regulamentação vigente, bem como a adequação do ambiente de controle internos. Temas relevantes, como governança, gestão de riscos e apuração de situações não condizentes com o código de conduta e integridade são menos endereçados por essas organizações, atrás de outros aspectos operacionais, como confiabilidade nos processos de elaboração de demonstrações financeiras e sistemas da informação.

**Dispõem de uma área de auditoria interna que atua de modo abrangente e independente (em %)**



**Têm metodologias adequadas e estrutura compatível com o porte e as atividades da empresa (em %)**



■ Sim  
■ Parcialmente  
■ Não

### Segmentos abordados na atuação da auditoria interna (em %; respostas múltiplas)



Nota: Percentuais de respondentes para cada uma das alternativas respondidas

### Conselho fiscal

A aderência e a formação dos conselhos fiscais entre as empresas estatais pesquisadas apresentam características de maturidade, tais como atuação permanente (não apenas para exercícios fiscais específicos) e composição adequada aos requisitos da Lei. O principal desafio apresentado é a avaliação de desempenho anual a ser realizada pelos membros do conselho fiscal, feita por apenas 38% das empresas do levantamento que têm essa estrutura.

### Entre os conselhos fiscais das empresas entrevistadas

 **95%**  
têm atuação permanente

 **99%**  
são compostos por três a cinco membros e respectivos suplentes

 **38%**  
têm membros sujeitos a avaliação de desempenho anual

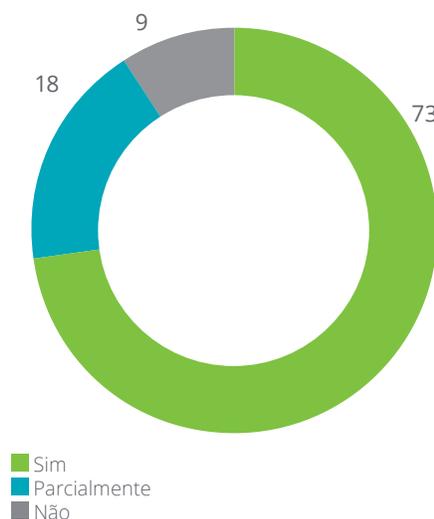
### Comitê de elegibilidade

Um dos novos requisitos apresentados pela Lei de Estatais é a estruturação de um comitê de elegibilidade, que tem como objetivo verificar a conformidade do processo de indicação e de avaliação dos membros de conselho de administração, conselho fiscal, comitê de auditoria estatutário e diretorias.

 **59%**

das estatais participantes da pesquisa têm **comitê de elegibilidade**

### Comitê de elegibilidade divulga atas com deliberações acerca do cumprimento dos requisitos (em %)



# Deloitte.

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](http://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.