



*cutting through complexity™*

# A Auditoria Interna da Governança Corporativa

São Paulo

Setembro, 2015



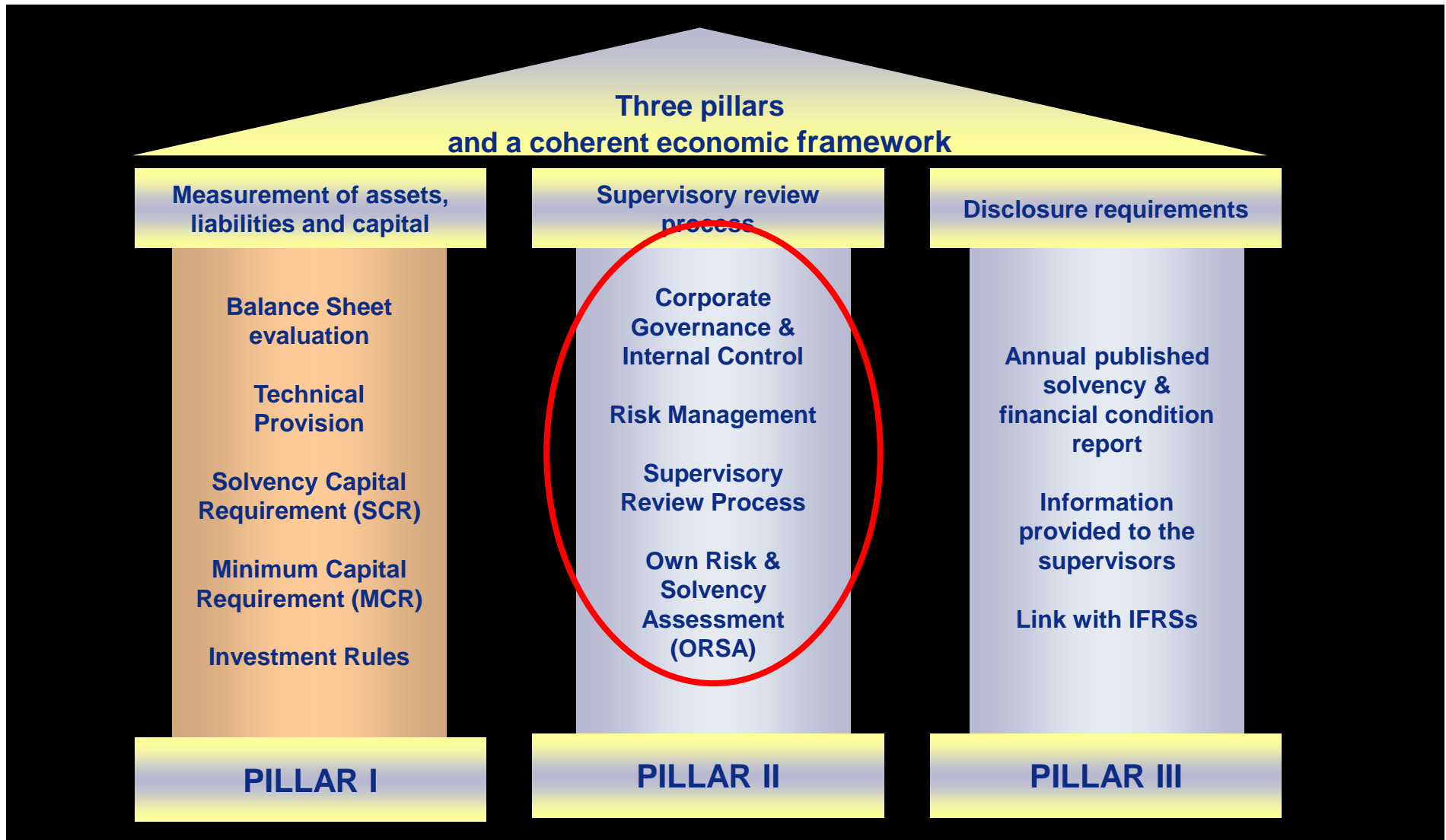
# Agenda

- I. Governança Corporativa e as diretivas de Solvência II**
- II. Pilar 2 e os elementos da Governança**
- III. Papel da Auditoria Interna**
- IV. Construção do Plano de Trabalho**



# Governança Corporativa e as diretivas de Solvência II

## Conceito dos três pilares





Solvência II requer um efetivo nível de governança corporativa que consiste em estabelecer nível suficiente de formalização e diligência para gestão de riscos, políticas, processos e procedimentos, funções chave, ORSA e gestão de capital.

- Clara segregação de responsabilidades / funções
- Sistema eficaz de comunicação de informações
- Devem ser proporcionais à natureza, escala e complexidade das operações
- Políticas documentadas sobre todos os aspectos de governança
  - Revisão e aprovação anual pelo Conselho

“The combination of processes and structures implemented by senior management to inform, direct, manage, and monitor the activities of the organization toward achievement of its objectives.”

*(IIA International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing)*

Alinhamento de metas e estratégias, sistemas de monitoramento dos resultados existentes e análise dos riscos considerados na elaboração das estratégias.

Transparência demonstrada nas operações e comunicação com acionistas e demais *stakeholders*.

### Sistema de Governança

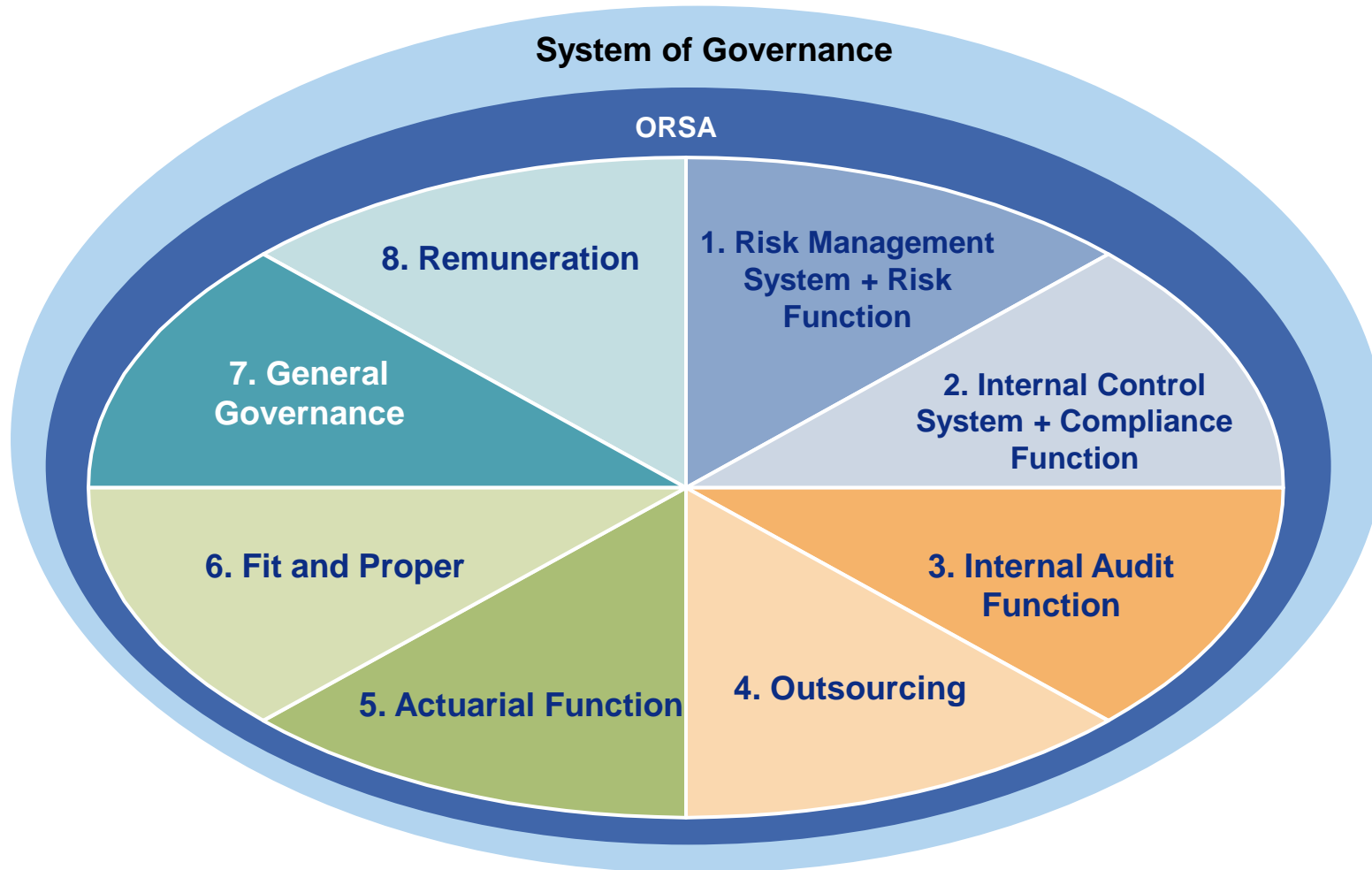


Papel da Administração na definição e na comunicação de valores éticos e padrões de conduta disseminados na Empresa e avaliação de controles corporativos existentes.

Relatórios de acompanhamento das atividades e comparação com as estratégias estabelecidas e monitoramento dos riscos de negócio e dos processos operacionais, bem como com o cumprimento das exigências regulatórias.

## Pilar II e os Elementos da Governança

Prevista nas diretivas, esta estrutura de forma adequada deve suportar uma boa gestão da companhia



# Papel da Auditoria Interna na Revisão da Governança



“...to establish, implement and maintain an audit plan setting out the audit work to be undertaken in the upcoming years, taking into account all activities and the complete system of governance of the undertaking.” (*EIOPA*)

“The internal audit charter should make reference to the scope of the work of internal audit and this should include corporate governance activities and processes.” (*The IIA*).

# Construção do Plano de Trabalho da Auditoria Interna da Governança

## Objetivos

- Avaliar o nível de efetividade das diretrizes e elementos definidos no modelo de governança da companhia
- Fortalecer o sistema de governança por meio recomendações de melhoria baseadas em modelo de referência
- Endereçar questões identificadas que indiquem deficiências ou descumprimento de normas internas ou regulamentares
- Identificar questões por níveis de prioridade considerando nível de maturidade e desenho do processo/controle

## Escopo

- A auditoria deve abranger os temas relevantes do modelo de governança em conexão com aspectos da estratégia do negócio, considerando ainda o porte e complexidade da companhia.

### Grupos Temáticos

General Governance	Fit & Proper	Remuneração	Gestão de Terceiros	Gestão de Riscos	Compliance & Controles Internos
--------------------	--------------	-------------	---------------------	------------------	---------------------------------

### Áreas Funcionais

Atuarial	Gestão de Riscos e Compliance	Investimentos	Tecnologia	Gestão Tributária	Gestão Contábil
----------	-------------------------------	---------------	------------	-------------------	-----------------



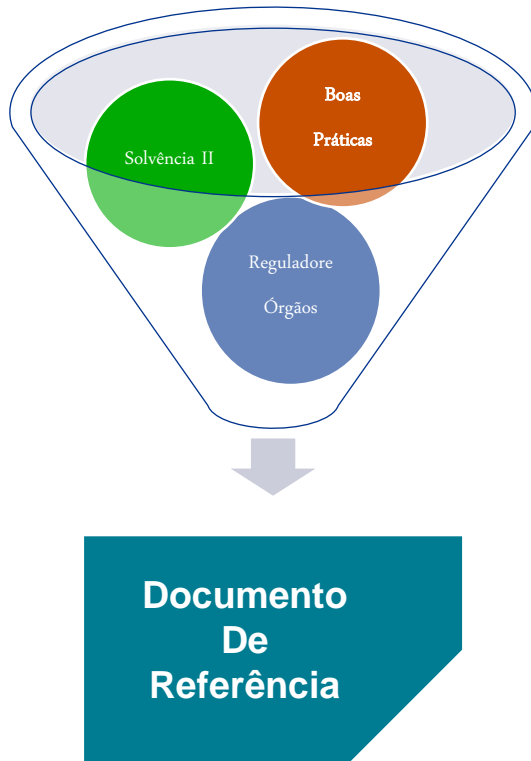
# Abordagem da Auditoria Interna da Governança

## Abordagem da Auditoria Interna



1. Análise e construção de **modelo de referência** de práticas e orientações de governança
2. Análise e entendimento das diretrizes e elementos em funcionamento do modelo de governança da companhia
3. Definição de prioridades para composição do escopo detalhado
4. Elaboração dos testes e análises
5. Preparação e discussão de *issues* identificados
6. Elaboração de recomendações
7. Reportar relatório

# Construção do Modelo de Referência



1. Requerimentos de Governança – FSC
2. Guidelines on System of Governance – EIOPA
3. IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa)
4. NACD (National Association of Corporate Directors)
5. ACI – Audit Committee Institute (KPMG)
6. COSO 2013
7. Regulações e Normas do Setor
8. Código Civil Brasileiro
9. Lei Sarbanes Oxley
10. Níveis diferenciados de Governança da BM&Fbovespa
11. Recomendações das Agências de Rating
12. NYSE e Nasdaq

# Construção do Plano de Trabalho da Auditoria Interna da Governança



## Elementos para Análise do General Governance:

1. Composição do Board e suas interações
2. Estruturas Organizacional e Operacional
3. Funções Chave
4. Processo decisório
5. Documentação das decisões no nível do Board
6. Revisões internas do Sistema de Governança
7. Políticas
8. Planos de Contingência

### Fontes de Consulta:

- Guidelines on System of Governance (EIOPA)
- Insurance Guidance – System of Governance (FSC)

# Construção do Plano de Trabalho da Auditoria Interna da Governança



## Tópicos Importantes para Atenção

- Existe código de conduta documentado e aceito pelo Board, e aderência é monitorada.
- A composição e organização do Board assegura independência e objetividade (segregação entre conselho e diretoria, conselheiros independentes, etc).
- A composição e a “experiência” do Board é apropriada
- Regras de interação de membros da família atuantes na direção
- O time executivo atua de acordo com regras e mandatos bem definidos
- Organograma atualizado, claro e formal:
  - Linhas de reporte direto e indireto estão definidas e são conhecidas
  - Processo decisório é formal e estruturado
- Atas de comitês executivos são formalizadas e circuladas
- Os papéis dos integrantes da gestão são conhecidos
- Existe plano de sucessão para garantir continuidade da operação/gestão e atuar em caso de vacância/ausência súbita
- Habilidade para identificar risco de dependência de pessoas
- Conformidade com regulações gerais sobre aspectos de governança

## Questões chave para a Gestão

- Definições documentadas e comunicadas de níveis apropriados de delegação de autoridade
- Existência de estrutura clara e conhecida sobre sub-comitês do Board
- Efetivo *reporting* e feedback entre Conselho e Diretoria
- Regimento de cada comitê está documentado e acordado
- Manutenção dos níveis de independência entre membros da administração
- Manutenção de apropriado nível de segregação de funções
- O tema de gestão de riscos faz parte da “agenda” do Board
- Atuação dos comitês denota independência dos *risk owners*
- Registro em ata do Comitê de Riscos sobre decisões, ações e monitoramento
- Membro sênior do business integra o Comitê de Riscos
- Cultura de incentivo e promoção de boas práticas de gestão de riscos
- Processo robusto para identificar dependência de pessoas chave no negócio
- Políticas foram implementadas adequadamente?
- Os elementos gerais de governança foram implementados de forma consistente e são reconhecidos pela organização nos seus diversos níveis?

# Construção do Plano de Trabalho da Auditoria Interna da Governança

O objetivo da Auditoria da Governança Corporativa é avaliar a adequação e funcionamento do sistema e mecanismos de governança da companhia (políticas, estruturas, processos e informação).

Escopo pode abordar se:

- A companhia tem estrutura de governança que permite a supervisão e controle dos objetivos estratégicos de negócios de uma forma eficiente e eficaz
- As informações relevantes e precisas da gestão estão disponíveis para Conselho e Comitês
- Estrutura do Board é apropriado e membros do conselho têm experiência suficiente (indústria / negócio)
- O Conselho está envolvido nas decisões fundamentais de negócios e essas decisões são documentadas de forma adequada

# Construção do Plano de Trabalho da Auditoria Interna da Governança

Cont.

- Estruturas e regimentos de comitês, composição e processo de tomada de decisão são apropriados baseados nas necessidades do negócio, regulação e normas internas
- O modelo de governação enfoca de maneira apropriada a gestão de riscos
- A delegação de autoridade e a segregação de funções entre a diretoria e a administração sênior existe e as responsabilidades estão claramente definidas
- Existe uma estrutura de políticas e os documentos estão formalizados e sujeitos à revisão e aprovação da diretoria em conexão com os principais riscos da companhia
- Existe um framework de controle interno existe e a administração está envolvida em uma revisão periódica
- A companhia mantém adequada estrutura de funções chave (atuarial, riscos e compliance)





*cutting through complexity™*

# OBRIGADO

**Phelipe Linhares**

**Sócio**

+55 (11) 3940-6667

[plinhareso@kpmg.com.br](mailto:plinhareso@kpmg.com.br)

