

WORKSHOP GOVERNANÇA DE ESTATAIS

CONTROLES INTERNOS

TRÊS LINHAS DE DEFESA

CÓDIGO DE CONDUTA

COMITÊ DE AUDITORIA ESTATUTÁRIO

CONSELHO FISCAL

**POLÍTICAS DE ADMINISTRAÇÃO DE RISCOS E DE TRANSAÇÕES COM PARTES
RELACIONADAS**

Diretoria de Regulação de Emissores (Nov/2016)

Informação Pública

21/11/2016

Visite o site da BM&FBOVESPA

bmfbovespa.com.br

SUMÁRIO

Sumário	2
Introdução	4
DESTAQUE ESTATAL: CONTROLES INTERNOS	6
1. Instruções gerais	6
2. Estrutura do COSO: linhas de defesa	6
2.1 Primeira linha de defesa	12
Alçadas de decisão e segregação de funções	13
Código de Conduta	18
Treinamentos	19
2.2 Segunda linha de defesa	20
Linha de reporte	22
Orçamento e estrutura	23
Titular independente	24
Disponibilidade de tempo e afastamento de conflitos	25
Atribuições	26
2.3 Terceira linha de defesa	28
Linha de reporte	28
Orçamento e estrutura	29
Titular independente	30
Atribuições	31
3. Comitê de Auditoria Estatutário	32
Previsão estatutária do Comitê de Auditoria	33
Atribuições	34
Composição e liderança	38
Relatório do CAE	39
4. Conselho Fiscal	44

Competências adicionais	44
Interação com órgãos da administração	49
5. Políticas	50
5.1 Política de Administração de Riscos	50
Formalização do documento	50
Conteúdo mínimo	50
5.2 Política de Transações com Partes Relacionadas	53
Formalização do documento	55
Conceito de partes relacionadas	56
Procedimento	57
Critérios para a realização da transação	58
Estrutura necessária para identificação das transações	58
Procedimentos para a aprovação das transações	60
Procedimentos para acompanhamento das transações	60

Introdução

Não importa o lugar onde você esteja, com quem você esteja conversando, que revista ou jornal você esteja lendo. O assunto, uma hora ou outra, será os casos de corrupção no Brasil.

O tema da conversa pode ser extremamente sério – quando isso começou, porque esses episódios não foram detectados antes, qual seria a possível solução – ou não, já que os nomes das operações da Polícia Federal são, no mínimo, peculiares.

Fato é que, diante das especificidades das sociedades de economia mista, que aqui trataremos como “estatais”, e dos diversos interesses envolvidos, é muito comum que os holofotes se virem para essas companhias. E, para as estatais listadas, os investidores e a mídia, muitas vezes, presumem fatos e generalizam percepções, de forma que só estruturas muito robustas de controles internos poderiam demonstrar o efetivo comprometimento das estatais com sua integridade.

O risco político, também inerente a essas empresas, que, muitas vezes, têm sua gestão associada ao governo (e não ao Estado) reforça a necessidade de mecanismos internos de governança capazes de assegurar a atuação da estatal de acordo com o interesse público que justificou sua criação, conforme destacado na correspondente autorização legislativa e no objeto social da companhia.

A estrutura de controle, conforme apontado por Pedro Marcílio¹, deve ser funcional e, assim, capaz de afastar a atuação dos administradores que desviam a atividade da companhia de seu objeto, em benefício de políticas públicas que vão além do interesse público previsto na autorização legislativa.

Dessa forma, não basta a simples existência de atividades relacionadas à mensuração dos riscos e de controles para assegurar que a estrutura de gerenciamento de riscos e controles internos seja eficiente. As iniciativas devem ser coordenadas, garantindo uma abordagem coesa e mitigando o risco de lacunas de controles ou redundância de esforços.

Diante da importância do tema, a BM&FBOVESPA decidiu elaborar o presente documento, que servirá de subsídio para um *workshop* técnico sobre aprimoramentos de governança corporativa relacionados à linha de ação Controles Internos do Programa Destaque em Governança de Estatais (Programa).

¹ Marcílio, Pedro. *Para além do Petrolão ou como cuidar da estatal*. Valor Econômico, 15/12/2004. Disponível em: <http://www.valor.com.br/opiniao/3822424/para-alem-do-petrolao-ou-como-cuidar-da-estatal>.

DESTAQUE ESTATAL: CONTROLES INTERNOS

1. Instruções gerais

Tenha estruturas adequadas, políticas e processos formalizados.

Indique responsáveis que possam atuar com independência.

Busque sempre eficiência.

2. Estrutura do COSO: linhas de defesa

Art. 19. A Estatal deverá adotar estruturas e práticas de controles internos de acordo com o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

§1º As estruturas e práticas de controles internos deverão estar presentes em três linhas de defesa:

I – ação dos administradores e empregados, por meio da implementação cotidiana de controles internos;

II – função de Compliance e Riscos; e

III – Auditoria Interna e Comitê de Auditoria Estatutário.

O Programa estabelece que as estruturas e práticas de controles internos devem estar em conformidade com os princípios do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), reconhecidos como modelo para desenvolvimento, implementação e condução dos controles internos e para a avaliação de sua eficácia, sendo aplicados amplamente em todo o mundo.

Segundo o COSO, “controle interno é um processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais, e desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade”².

Em outras palavras, é um processo que abrange tarefas e atividades do dia-a-dia de todas as pessoas envolvidas na organização com **objetivos** (i) operacionais, ou seja, de fazer com que as operações da companhia sejam eficientes; (ii) de divulgação, de modo que as informações divulgadas pela companhia sejam confiáveis; e (iii) de conformidade, de modo que a companhia cumpra a legislação e regulamentação aplicável.

Esse processo contempla vários aspectos:

- (i) o **ambiente de controle**: o conjunto de normas, processos e estruturas da organização – a base dos controles internos;

² *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* - Controle Interno - Estrutura Integrada (Tradução livre do original em inglês) – Sumário Executivo. Disponível em: http://www.iiabrazil.org.br/new/2013/downs/coso/COSO_ICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf. Acesso em: 03/11/2016.

- (ii) a **avaliação de riscos**: o processo específico de identificação e avaliação dos riscos frente a realização dos objetivos da companhia – a base para o gerenciamento de riscos;
- (iii) as **atividades de controle**: as ações, estabelecidas por meio do ambiente de controle, que auxiliam a garantir o cumprimento das diretrizes determinadas pela administração para mitigar os riscos frente a realização dos objetivos da companhia;
- (iv) a **informação** e a **comunicação**: o processo de obtenção e compartilhamento de informações que, internamente, faz com que os funcionários saibam que as responsabilidades pelo controle são efetivamente importantes, e, externamente, responde a expectativas do mercado;
- (v) as **atividades de monitoramento**: as avaliações contínuas e independentes realizadas para certificar que os controles internos da companhia existem e funcionam e para que, no caso de identificação de deficiências, elas sejam corrigidas.

Com base nessas definições, objetivos e componentes de controles internos, o COSO estabeleceu o “modelo das três linhas de defesa”, uma forma simples de promover a eficácia do gerenciamento de riscos e controles, por deixar claro que o desenvolvimento e a implementação de atividades de controles internos são responsabilidades de todos os integrantes da organização – desde o funcionário que está envolvido diretamente na operação até o mais alto executivo – esclarecendo as responsabilidades de cada um.



Fonte: diagrama constante da Declaração de Posicionamento do Institute of Internal Auditors (IIA) – as três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles (Janeiro de 2013).

Vale notar que, embora os órgãos de governança e a alta administração não integrem as linhas de defesa propriamente ditas, eles estão diretamente envolvidos no processo, uma vez que devem prestar contas sobre os objetivos da organização, definir as estratégias para alcançar esses objetivos e estabelecer estruturas e processos de governança para melhor gerenciar os riscos durante a realização destes objetivos³.

A separação em linhas de defesa se deve ao fato de haver grupos mais ou menos próximos dos riscos que devem ser gerenciados. Assim, é possível perceber que há grupos distintos que (i) gerenciam os riscos diretamente; (ii) supervisionam os riscos; e (iii) fornecem avaliações independentes.

O primeiro grupo – os gerentes do risco e, por isso, os que têm o menor nível de independência em relação às atividades de controle – constitui a **primeira linha**

³ Declaração de Posicionamento do IIA: As três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles. Disponível em: http://www.iiabrazil.org.br/new/2013/downloads/As_tres_linhas_de_defesa_Declaracao_de_Posicionamento2_opt.pdf. Acesso em: 03/11/2016.

de defesa, relacionada à ação do próprio funcionário que executa determinado processo ou função. Assim, todo funcionário, independentemente de sua função ou nível hierárquico, é responsável pelo desempenho de suas funções de forma adequada aos processos previstos e formalizados.

O segundo grupo – os supervisores do risco, e, por isso, os que têm maior autonomia e independência em relação ao primeiro grupo – constitui a **segunda linha de defesa**, responsável pelo exercício das funções de supervisão e conformidade.

Como supervisora de risco e de conformidade, a segunda linha de defesa atua no sentido de auxiliar os gerentes dos riscos a exercerem suas funções, podendo, inclusive, intervir diretamente no sentido de modificar e desenvolver o controle interno e os sistemas de riscos. As responsabilidades da segunda linha de defesa variam de organização para organização, mas podem incluir:

- (i) definição de papéis e responsabilidades e estabelecimento de metas para implementação;
- (ii) fornecimento de estruturas de gerenciamento de riscos;
- (iii) identificação de questões atuais e emergentes;
- (iv) identificação de mudanças no apetite ao risco implícito da organização;
- (v) auxílio no desenvolvimento de processos e controles para gerenciar riscos e questões;
- (vi) fornecimento de orientações e treinamento sobre processos de gerenciamento de riscos;
- (vii) monitoramento da implementação de práticas eficazes de gerenciamento de riscos por parte da primeira linha de defesa;

- (viii) envio de alertas aos gerentes do risco quanto a questões emergentes e mudanças no cenário regulatório e de riscos; e
- (ix) monitoramento da adequação e da eficácia do controle interno, da precisão e da integridade do reporte, da conformidade com leis e regulamentos e da resolução oportuna de deficiências⁴.

O terceiro grupo – os que fornecem as avaliações independentes e, por isso, têm maior proximidade em relação aos órgãos de governança e à alta administração – constitui a **terceira linha de defesa**, que é responsável por realizar avaliações sobre a eficácia da governança, do gerenciamento de riscos e dos controles internos, incluindo a forma como a primeira e a segunda linhas de defesa alcançam seus objetivos, e por reportar suas conclusões à administração da companhia.

1ª LINHA DE DEFESA	2ª LINHA DE DEFESA	3ª LINHA DE DEFESA
Proprietários/ Gestores de Riscos	Controle de Risco e Conformidade	Avaliação de Riscos
<ul style="list-style-type: none">• gerência operacional	<ul style="list-style-type: none">• independência limitada• reporta primariamente à gerência	<ul style="list-style-type: none">• auditoria interna• maior independência• reporta ao órgão de governança

Fonte: diagrama constante da Declaração de Posicionamento do Institute of Internal Auditors (IIA) – as três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles (Janeiro de 2013).

⁴ Declaração de Posicionamento do IIA: As três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles. Disponível em: http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/As_tres_linhas_de_defesa_Declaracao_de_Posicionamento2_opt.pdf. Acesso em: 03/11/2016.

2.1 Primeira linha de defesa

Art. 20. Em relação à primeira linha de defesa, a Estatal deverá adotar mecanismos formais que estabeleçam alçadas de decisão, fundamentadas nas delegações estabelecidas pelo Conselho de Administração, segregação de funções sensíveis em pessoas e setores diferentes, e treinamento. Tais mecanismos deverão ser documentados.

(...)

Art. 21. A Companhia deverá elaborar e divulgar Código de Conduta ou Integridade, abrangendo:

I – os princípios, valores e missão da Estatal;

II – regras objetivas relacionadas à necessidade de comprometimento com:

a) os princípios, valores e missão da Estatal;

b) a legislação e regulamentação em vigor;

c) outras normas aplicáveis, como, por exemplo, políticas da Estatal; e

d) a celebração de transações que observem condições de mercado, nos termos do §3º do Art. 28.

III – as instâncias internas responsáveis pela atualização do Código;

IV – canal de denúncias, preferencialmente externo por empresa especializada, que possibilite o recebimento de denúncias internas e externas relativas ao descumprimento do Código, e órgão responsável pela apuração de denúncias independente, como, por exemplo, a Auditoria Interna;

V – mecanismos de proteção que impeçam qualquer espécie de retaliação à pessoa que relate ocorrência potencialmente lesiva ao disposto no Código;

VI – sigilo de denúncias relativas ao descumprimento do Código, mesmo nos casos em que haja necessidade de averiguação de autoria ou materialidade;

VII – sanções aplicáveis na hipótese de violação ao Código; e

VIII – previsão de treinamentos periódicos aos empregados sobre necessidade de cumprimento do disposto no Código.

(...)

Art. 22. Ainda em relação à primeira linha de defesa, os empregados deverão conhecer os princípios, os valores e a missão da Estatal, bem como os comportamentos que deverão ser adotados. Para tanto, a Estatal deverá realizar treinamentos periódicos, no mínimo anuais, sobre o Código de Conduta ou Integridade.

Alçadas de decisão e segregação de funções

De acordo com a Lei das Sociedades por Ações, a administração da companhia aberta é composta pelo Conselho de Administração – órgão de deliberação colegiada, responsável pelo direcionamento estratégico da companhia – e pela Diretoria – responsável pela administração da companhia.

Sendo o Conselho de Administração o órgão mais relevante na estrutura de governança, a companhia deve estabelecer **alçadas de decisão** de modo que o referido órgão seja competente para aprovar atos, contratos ou operações extraordinárias e relevantes. Por exemplo, a alienação de bens do ativo permanente que representem um percentual substancial do capital social da

companhia, ou, ainda, a celebração de transação com partes relacionadas envolvendo valores significativos.

Da mesma forma, para se evitar uma concentração excessiva de poderes nas mãos de um único diretor, a companhia deve estabelecer **alçadas de decisão** de modo que seja necessária a aprovação de mais de um diretor, ou da diretoria executiva reunida, dependendo da relevância dos valores envolvidos.

Exemplo: alçadas de decisão do Conselho de Administração e da Diretoria previstas no Estatuto Social.

Art. [●] *Compete ao Conselho de Administração:*

(...)

- n) deliberar sobre a aquisição, alienação, criação de gravames, oneração de quaisquer ativos, incluindo bens imóveis, da companhia ou a realização de qualquer outro investimento pela companhia em valor individual ou agregado ao longo de um exercício social superior a R\$ [●] ou superior ao valor correspondente a 1% (um por cento) do patrimônio líquido da companhia à época, o que for maior;
- o) deliberar sobre qualquer operação financeira que envolva a companhia, inclusive a concessão ou tomada de empréstimos e a emissão de debêntures não conversíveis em ações e sem garantia em valor superior, por transação, a ½ (metade) do LAJIDA (Lucro antes dos Juros, Imposto de Renda, Depreciação e Amortização) dos 12 (doze) meses anteriores; e

- p) deliberar sobre qualquer transação com partes relacionadas que envolva investimento individual ou agregado, ao longo de um exercício social superior a R\$ [●] ou a 1% (um por cento) do patrimônio líquido da companhia à época, o que for maior.

Art. [●] A Diretoria exercerá as seguintes atribuições:

(...)

- q) autorizar previamente a aquisição ou alienação, pela companhia ou por suas controladas, de bens móveis ou imóveis, a constituição de ônus reais ou gravames de qualquer natureza sobre tais bens, a tomada de empréstimo, financiamento, e a concessão de garantia real ou fidejussória, em valores que representem responsabilidade inferior ao valor de R\$ [●]; e
- r) autorizar a contratação e/ou renovação, pela Companhia, de linhas de crédito, colateralizadas ou não, e/ou de mecanismos de monetização de ativos, com o propósito de assegurar o cumprimento tempestivo das obrigações da companhia relacionadas às suas atividades, independentemente do valor envolvido.

Em relação à Diretoria, considerando não se tratar de órgão de deliberação colegiada, mas de órgão executivo, a companhia deve prever, em seu estatuto social, as atribuições específicas de cada diretor, permitindo sua responsabilização na hipótese de atos praticados com excesso ou desvio de poderes.

Exemplo: *atribuições específicas de cada diretor previstas no Estatuto Social.*

Art. [●] A diretoria será composta por 6 (seis) membros, todos com mandato unificado de 2 (dois) anos, permitida a reeleição.

§1º São atribuições do diretor presidente:

- I. Representar a companhia, ativa e passivamente, em juízo ou fora dele, podendo constituir para esse fim, procurador com poderes especiais, inclusive poderes para receber citações iniciais e notificações;
- II. Coordenar a gestão ordinária da companhia, incluindo a implementação das diretrizes e o cumprimento das deliberações tomadas pela assembleia geral, pelo conselho de administração e pela diretoria colegiada;
- III. Coordenar as atividades dos demais diretores;
- IV. Coordenar, avaliar e controlar as funções relativas a:
 - a) Planejamento integrado, gestão e organização empresarial; e
 - b) Assuntos regulatórios.

§2º São atribuições do diretor de gestão corporativa:

- I. *Marketing*;
- II. Recursos humanos, qualidade e responsabilidade social;
- III. Patrimônio; e
- IV. Suprimentos e contratações.

§3º São atribuições do diretor econômico-financeiro e de relações com investidores:

- I. Planejamento, arrecadação e suprimento de recursos financeiros;
- II. Controladoria e contabilidade;
- III. Relações com os investidores;
- IV. Operações no mercado de capitais e outras operações financeiras;
- V. Controle do endividamento; e
- VI. Governança corporativa.

§4º São atribuições do diretor de tecnologia, empreendimentos e meio ambiente:

- I. Meio ambiente;
- II. Desenvolvimento operacional e tecnológico;
- III. Controle da qualidade do produto;
- IV. Empreendimentos; e
- V. Projetos especiais.

Estabelecidas as alçadas de decisão e a segregação de funções, a companhia deve envidar esforços para promover treinamentos periódicos sobre temas relacionados a conformidade, controles internos e riscos, especialmente em relação aos riscos mais sensíveis, conforme estabelecidos na Política de Administração de Riscos.

Somente dessa forma, todos os envolvidos nas atividades da companhia terão conhecimento para atuar de acordo com as diretrizes de controles internos em seu dia-a-dia, executando adequadamente sua função como primeira linha de defesa.

Código de Conduta

O Art. 21 do Programa dispõe sobre a elaboração e divulgação do Código de Conduta ou Integridade.

O referido documento é obrigatório para as companhias listadas nos segmentos especiais de listagem da BM&FBOVESPA – Bovespa Mais, Bovespa Mais – Nível 2, Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado – porém as versões atualmente em vigor dos respectivos regulamentos, trazem como conteúdo mínimo, apenas o estabelecimento de *“valores e princípios que orientam a Companhia e que devem ser preservados no seu relacionamento com Administradores, funcionários, prestadores de serviço e demais pessoas e entidades com as quais a Companhia se relacione”*.

Para além da previsão, no Código de Conduta ou Integridade, de valores, princípios e missão da companhia, o Programa determina o estabelecimento de conteúdos e estruturas adicionais, de modo a conferir ao documento maior efetividade no enfrentamento de condutas potencialmente lesivas à estatal.

Nesse sentido, com o objetivo de evitar códigos excessivamente principiológicos, desprovidos de mecanismos efetivos de *enforcement*, o Programa determina que o Código de Conduta ou Integridade abranja:

- instâncias internas da estatal responsáveis por sua atualização;
 - ✓ Quem é responsável por atualizar o Código, tendo em vista experiências vivenciadas pela companhia e evoluções na legislação?

- canal de denúncias, preferencialmente externo por empresa especializada;
 - ✓ Como apresentar denúncias? Quem recebe as denúncias?
- órgão responsável pela apuração de denúncias independente (i.e. Auditoria Interna);
 - ✓ Quem é responsável pela apuração das denúncias? Sua atuação pode ser considerada independente?
- mecanismos de proteção que impeçam retaliações a denunciante;
 - ✓ O denunciante de boa-fé estará protegido de retaliações?
- sigilo de denúncias, mesmo nos casos em que haja necessidade de averiguação de autoria ou materialidade;
 - ✓ O denunciante de boa-fé terá sua identidade preservada?
- sanções aplicáveis; e
 - ✓ Quais as possíveis consequências para os infratores do Código?
- previsão de treinamentos periódicos.
 - ✓ Qual a periodicidade dos treinamentos sobre o Código?

Treinamentos

De forma a promover a disseminação dos princípios, valores e missão da estatal, bem como compartilhar entre todos os colaboradores os comportamentos que deverão ser adotados, o Programa determina que a companhia realize treinamentos periódicos, no mínimo anuais, sobre o Código de Conduta ou Integridade.

Com essa medida, espera-se que a promoção da cultura ética seja reafirmada, ao menos anualmente, entre os colaboradores da estatal, superando a mera entrega de versão impressa do Código de Conduta ou Integridade quando da admissão do colaborador na companhia – prática comum, porém pouco eficiente – em muitas organizações.

2.2 Segunda linha de defesa

Art. 23. Em relação à segunda linha de defesa, a Estatal deverá implantar função de Compliance e Riscos, que atenda aos seguintes requisitos:

I – vinculação ao Diretor Presidente ou principal executivo, ou ao Conselho de Administração, direta ou indiretamente, por meio do Comitê de Auditoria Estatutário;

II – orçamento e estrutura adequados às suas atividades e ao porte da companhia, com adequação atestada pela Auditoria Interna;

III – titular protegido por mecanismos de independência como, por exemplo, destituição apenas pelo Conselho de Administração; e

IV – vedação à acumulação com funções operacionais.

(...)

Art. 24. A área responsável pela função de Compliance e Riscos deverá ser responsável por:

I – estabelecer o processo a ser utilizado na gestão de controles internos, Compliance e riscos corporativos;

II – coordenar e definir os padrões a serem seguidos relativos aos processos de controles internos, Compliance e riscos corporativos, e às formas e periodicidade dos seus reportes;

III – coordenar os processos de mapeamento de riscos da Estatal, consolidando a avaliação, identificação e priorização desses riscos por meio da elaboração de relatórios periódicos, e reportá-los à Diretoria Executiva, ao Comitê de Auditoria Estatutário, ao Conselho de Administração e a outros comitês envolvidos no processo, conforme aplicável;

IV – conscientizar os gestores sobre a importância da gestão de riscos e a responsabilidade inerente a cada colaborador;

V – estruturar, implementar e disseminar o Código de Conduta ou Integridade aos empregados da Estatal, fiscalizando o seu cumprimento e coordenando treinamentos periódicos;

VI – auxiliar na análise das estruturas e processos da Estatal, seus produtos e serviços, a fim de alinhá-los às normas emitidas pelos órgãos reguladores e à estrutura normativa interna;

VII – acompanhar os planos de ação para mitigação de riscos identificados e quando verificar conduta ou ato em desacordo com as normas emitidas pelos órgãos reguladores, aplicáveis à Estatal;

VIII – relatar a ocorrência de ato que constitua ilícito administrativo, civil ou penal ao Conselho de Administração, à Diretoria e ao departamento jurídico;

IX – elaborar relatórios relativos às suas atividades submetidos ao Conselho de Administração, ao Comitê de Auditoria Estatutário e à Diretoria; e

X – coordenar os processos referentes ao Código de Conduta ou Integridade, sem prejuízo das atribuições de eventual comitê específico relacionado ao referido código.

Linha de reporte

[...vinculação ao Diretor Presidente ou principal executivo, ou ao Conselho de Administração, direta ou indiretamente, por meio do Comitê de Auditoria Estatutário...]

Como supervisora de riscos e conformidade, a área responsável pela função de *compliance* deve reportar suas atividades diretamente para a alta administração da companhia.

É importante notar que o titular da área de *compliance* pode se reportar ao Conselho de Administração ou ao Comitê de Auditoria Estatutário (CAE), que assessora o referido órgão, mas deve ter um vínculo administrativo com o Diretor Presidente ou com o principal executivo da companhia, de modo que não sejam inviabilizadas as atividades diárias do titular da área de *compliance* como, por exemplo, a aprovação de despesas ordinárias.

A aferição da linha de reporte da área de *compliance* será realizada por meio da análise do estatuto social da companhia, conforme aplicável, ou do Formulário de Referência, que deverá descrever, no quadro 5.1, “b”, “iii”, a estrutura organizacional de controle e de gerenciamento de riscos.

Por isso, é importante que a companhia se atente, na elaboração do referido documento, ao disposto no Ofício Circular anualmente divulgado pela Superintendência de Relações com Empresas da CVM (Ofício Circular CVM/SEP), que orienta os emissores sobre os procedimentos que devem ser observados no envio de informações periódicas e eventuais, e a linha de ação

“transparência” do Programa⁵. Essa recomendação é aplicável a todas as menções a itens do Formulário de Referência constantes desta cartilha.

Orçamento e estrutura

[...orçamento e estrutura adequados as suas atividades e ao porte da companhia, com adequação atestada pela Auditoria Interna...]

O Programa preocupou-se com a efetividade de suas medidas. Nesse sentido, foi concebido de modo que fosse possível aferir a implementação de cada prática de governança corporativa prevista, evitando-se, assim, o tão criticado “*check list*”.

Para se evitar a criação de uma área de *compliance* cuja estrutura ou orçamento não fossem suficientes para exercer suas funções adequadamente, em razão do porte ou da estrutura da companhia, o Programa previu um mecanismo de validação dessas estruturas. Assim, a adequação da segunda linha de defesa deve ser validada pela terceira linha de defesa, ou seja, a auditoria interna deve atestar que a estrutura da área de *compliance* e seu orçamento são adequados para o desenvolvimento efetivo de suas atividades.

A aferição da linha de reporte da área de *compliance* será realizada por meio da análise do Formulário de Referência, que deverá descrever, no quadro 5.1, “b”, “iii”, a estrutura organizacional de controle e de gerenciamento de riscos.

⁵ Para mais informações, vide material referente ao *Workshop Governança de Estatais*: prestação de informações.

Exemplo: linha de reporte e adequação do orçamento e da estrutura divulgados no Formulário de Referência.

Formulário de Referência

Item 5.1, b, iii: – Estrutura organizacional de controle e de gerenciamento de riscos:

(...)

A Diretoria de *Compliance* **responde diretamente ao Diretor Presidente**, reunindo-se com ele mensalmente, é composta por [●] pessoas, e tem, conforme atestado da Auditoria Interna, **orçamento e estrutura suficientes** para a realização de suas atividades.

Titular independente

[...titular protegido por mecanismos de independência como, por exemplo, destituição apenas pelo Conselho de Administração]

Para que se possa permitir que a área responsável pela supervisão dos controles internos possa atuar com independência, o Programa determinou que seu titular deve ser protegido por algum mecanismo de independência.

Existe, neste ponto, uma flexibilidade para que a companhia decida qual seria esse mecanismo, desde que ele impeça a destituição *ad nutum* ou de forma arbitrária do referido titular.

Nesse sentido, a companhia pode prever que o titular da área de *compliance* seja um diretor estatutário ou um diretor cuja destituição só possa ocorrer mediante deliberação de reunião do Conselho de Administração ou de algum comitê de assessoramento ao referido órgão.

A aferição da independência do titular da área de *compliance* será realizada por meio da análise do estatuto social da companhia, conforme aplicável, ou do Formulário de Referência da companhia, que deverá descrever, no quadro 5.1, “b”, “iii”, a estrutura organizacional de controle e de gerenciamento de riscos.

Exemplo: mecanismo de independência divulgado no Formulário de Referência.

Formulário de Referência

Item 5.1, b, iii: – Estrutura organizacional de controle e de gerenciamento de riscos:

A fim de garantir a independência de sua atuação, a admissão e o desligamento do Diretor de *Compliance* devem ser submetidos à aprovação do Conselho de Administração.

Disponibilidade de tempo e afastamento de conflitos

[...vedação à acumulação com funções operacionais]

Além da independência e da estrutura e orçamento adequados, é essencial que a área responsável pela função de *compliance* possua tempo adequado para dedicar-se às suas funções, e não esteja envolvida com funções operacionais, potencialmente ensejadoras de situações conflitantes.

Nesse sentido, o Programa impede que a área responsável pela função de *compliance* também seja responsável por alguma atividade operacional dentro da companhia. Por exemplo, em uma companhia de saneamento, a área

responsável pela gestão de captação de águas não pode ser responsável pela função de *compliance*; ou, ainda, em uma instituição financeira, o diretor de *compliance* não pode ser o diretor financeiro.

Atribuições

Como já foi mencionado acima, a segunda linha de defesa tem como funções a supervisão de riscos e a conformidade, desenvolvendo o processo de controles internos e os sistemas de riscos.

Como as responsabilidades da segunda linha de defesa variam de organização para organização, o Programa, seguindo os padrões internacionais, definiu as atribuições da área no Art. 24.

A aferição das atribuições da área de *compliance* será realizada por meio da análise do Formulário de Referência da companhia, que deverá descrever, no quadro 5.1, “b”, “iii”, a estrutura organizacional de controle e de gerenciamento de riscos.

Exemplo: atribuições da função de compliance divulgadas no Formulário de Referência.

Formulário de Referência

Item 5.1, b, iii: – Estrutura organizacional de controle e de gerenciamento de riscos:

(...)

A Diretoria de *Compliance* é responsável por estabelecer o processo a ser utilizado na gestão de controles internos, *Compliance* e riscos corporativos,

coordenando e definindo os padrões a serem seguidos nos processos de controles internos, conscientizando os gestores sobre a importância da gestão de riscos e os empregados sobre a importância da observação do Código de Conduta. A Diretoria é responsável, ainda, por coordenar os processos de mapeamento de riscos da Estatal, consolidando sua avaliação, identificação e priorização, e por acompanhar os planos de ação para mitigação desses riscos. Além disso, deve auxiliar na análise das estruturas e processos da Estatal, seus produtos e serviços, a fim de alinhá-los às normas emitidas pelos órgãos reguladores e à estrutura normativa interna. Por fim, a Diretoria de *Compliance* é responsável por verificar a atuação da Companhia à luz das normas emitidas pelos órgãos reguladores, aplicáveis à Estatal, por relatar a ocorrência de ato que constitua ilícito administrativo, civil ou penal ao Conselho de Administração, à Diretoria e ao departamento jurídico e por coordenar os processos referentes ao Código de Conduta ou Integridade.

No exercício de suas atividades, a Diretoria de *Compliance*, continuamente, avalia a legislação e regulamentação aplicável a fim de verificar se houve alguma alteração. Caso tenha havido, entra em contato com o setor impactado para a estruturação de um plano de ação para o estabelecimento de um processo alinhado com as novas regras. Adicionalmente, caso a Diretoria de *Compliance* verifique atuação em desacordo com a legislação ou regulamentação aplicáveis, ou, ainda, em desacordo com as políticas e regimentos internos, encaminha a questão para o Comitê de Conduta.

O Diretor de *Compliance*, além de coordenar as atividades da área, tem por atribuição específica relatar suas atividades ao Conselho de Administração, à Diretoria Executiva e ao Departamento Jurídico.

2.3 Terceira linha de defesa

Art. 25. A Estatal deverá possuir Auditoria Interna e Comitê de Auditoria Estatutário.

§1º A Auditoria Interna deverá:

I – ser vinculada ao Comitê de Auditoria Estatutário;

II – dispor de titular protegido por mecanismos de independência como, por exemplo, destituição apenas pelo Conselho de Administração;

III – dispor de estrutura e orçamento suficientes ao desempenho de suas funções, com adequação atestada pelo Comitê de Auditoria Estatutário; e

IV – ser responsável por promover, por meio de abordagem sistemática e disciplinada, a avaliação e testes das atividades de controle da Estatal, permitindo ao Conselho de Administração, ao Comitê de Auditoria Estatutário, à Diretoria e ao Conselho Fiscal aferir a adequação dos controles internos, a efetividade do gerenciamento dos riscos e dos processos, o cumprimento de normas e regimentos e a confiabilidade do processo de coleta, mensuração, classificação, registro e divulgação de eventos e transações com vistas ao preparo de demonstrações financeiras.

Linha de reporte

[...vinculação ao Diretor Presidente ou principal executivo, ou ao Conselho de Administração, direta ou indiretamente, por meio do Comitê de Auditoria Estatutário...]

Como responsável por realizar avaliações independentes sobre a eficácia da governança, do gerenciamento de riscos e dos controles internos, a auditoria interna deve reportar suas atividades diretamente para a alta administração da companhia.

É importante notar que o titular da auditoria interna pode se reportar ao CAE, que assessora o Conselho de Administração, mas ter um vínculo administrativo com o Diretor Presidente ou com o principal executivo da companhia, de modo que não sejam inviabilizadas as atividades diárias do titular da área de *compliance* como, por exemplo, a aprovação de despesas ordinárias.

A aferição da linha de reporte da auditoria interna será realizada por meio da análise do estatuto social da companhia, conforme aplicável, ou Formulário de Referência, que deverá descrever, no quadro 5.1, “b”, “iii”, a estrutura organizacional de controle e de gerenciamento de riscos.

Orçamento e estrutura

[...orçamento e estrutura adequados às suas atividades e ao porte da companhia, com adequação atestada pelo Comitê de Auditoria Estatutário...]

De forma análoga ao previsto para a área de *compliance* e riscos, visando à efetividade das medidas adotadas e evitando o mero “check list”, para se evitar a criação de uma auditoria interna cuja estrutura ou orçamento não fossem suficientes para exercer suas funções adequadamente, em razão do porte ou da estrutura da companhia, o Programa previu um mecanismo de validação dessas estruturas. Assim, a adequação da terceira linha de defesa deve ser validada pelos órgãos de governança da companhia, ou seja, o CAE deve atestar que a estrutura da auditoria interna e seu orçamento são adequados para o desenvolvimento efetivo de suas atividades.

A BM&FBOVESPA irá aferir o cumprimento desta medida quando da análise do relatório do CAE, divulgado conjuntamente às Demonstrações Financeiras.

Exemplo: adequação do orçamento e da estrutura divulgados no Relatório do CAE.

Relatório do CAE

O Comitê de Auditoria Estatutário atesta que a Auditoria Interna dispõe de orçamento e estrutura adequados às suas funções, contando, para isso, com [●] pessoas.

Titular independente

[...titular protegido por mecanismos de independência como, por exemplo, destituição apenas pelo Conselho de Administração]

Para que se possa permitir que a área responsável pelas avaliações independentes sobre a eficácia da governança, do gerenciamento de riscos e dos controles internos possa atuar com independência, o Programa determinou que seu titular deve ser protegido por algum mecanismo de independência.

Existe, neste ponto, uma flexibilidade para que a companhia decida qual seria esse mecanismo, desde que ele impeça a destituição *ad nutum* ou de forma arbitrária do referido titular.

Nesse sentido, a companhia pode prever que o titular da auditoria interna será um diretor estatutário ou um diretor cuja destituição só possa ocorrer mediante deliberação da reunião do Conselho de Administração ou de algum comitê de assessoramento ao referido órgão.

Exemplo: mecanismo de independência divulgado no Formulário de Referência.

Formulário de Referência

Item 5.1, b, iii: – Estrutura organizacional de controle e de gerenciamento de riscos:

(...)

A fim de garantir a independência de sua atuação, a admissão e o desligamento do diretor de auditoria interna devem ser submetidos à aprovação do Conselho de Administração.

Atribuições

Como já foi mencionado acima, a terceira linha de defesa tem como função realizar avaliações independentes sobre a eficácia da governança, do gerenciamento de riscos e dos controles internos, incluindo a forma como a primeira e a segunda linhas de defesa alcançam seus objetivos, e reportar suas conclusões à administração da companhia.

Dessa forma, o Programa, seguindo as concepções das três linhas de defesa, definiu as atribuições da auditoria interna no § 1º do Art. 25.

A aferição das atribuições da auditoria interna será realizada por meio da análise do Formulário de Referência da companhia, que deverá descrever, no quadro 5.1, “b”, “iii”, a estrutura organizacional de controle e de gerenciamento de riscos.

Exemplo: atribuições da auditoria interna divulgadas no Formulário de Referência.

Formulário de Referência

Item 5.1, b, iii: – Estrutura organizacional de controle e de gerenciamento de riscos:

(...)

A Auditoria Interna é responsável por aferir a adequação dos controles internos, a efetividade do gerenciamento de riscos, o cumprimento de normas e regimentos e a confiabilidade dos processos relacionados ao preparo das demonstrações financeiras, promovendo, para tanto, avaliações e testes das atividades de controle da Companhia.

Nesse sentido, a auditoria interna, atua junto aos departamentos da Companhia a fim de verificar se suas atividades estão alinhadas com os procedimentos internos estabelecidos. A cada trimestre, a auditoria interna avalia 25% dos setores da Companhia de modo que, ao longo de um ano, todas as atividades da Companhia são avaliadas.

3. Comitê de Auditoria Estatutário

Art. 25. A Estatal deverá possuir Auditoria Interna e Comitê de Auditoria Estatutário.

(...)

§2º O Comitê de Auditoria Estatutário deverá:

I – ser constituído e ter suas atribuições em conformidade com a Instrução CVM 308/99;

II – ser composto por maioria de integrantes independentes, nos termos da definição constante do Art. 36 do Regimento;

III – e ser coordenado por Conselheiro Independente, nos termos da definição constante do Art. 36 do Regimento.

(...)

Art. 26. A Estatal deverá divulgar, conjuntamente às Demonstrações Financeiras, relatório do Comitê de Auditoria Estatutário, contemplando as reuniões realizadas e os principais assuntos discutidos, destacando as recomendações feitas pelo Comitê ao Conselho de Administração da Estatal.

Previsão estatutária do Comitê de Auditoria

A adoção do CAE auxilia o Conselho de Administração no exercício de suas funções, permitindo que este tenha acesso a um relato detalhado sobre o monitoramento das atividades contempladas numa estrutura integrada de controles internos.

Exemplo: *previsão no Estatuto Social.*

Estatuto Social

Capítulo [●] – Conselho de Administração

Subseção [●] – Comitê de Auditoria

Art. [●]. O Comitê de Auditoria, órgão de assessoramento vinculado diretamente ao Conselho de Administração, será formado por até [●] membros.

Atribuições

[...ser constituído e ter suas atribuições em conformidade com a Instrução CVM 308/99]

A fim de evitar uma proliferação de normas sobre o mesmo assunto, o Programa estabeleceu a adoção do CAE nos moldes da Instrução CVM nº 308/99, que dispõe sobre as atividades desenvolvidas pelos prestadores de serviços de auditoria independente.

Nesse sentido, compete, resumidamente, ao CAE⁶:

- (i) opinar sobre a contratação e destituição do auditor independente;
- (ii) supervisionar as atividades das áreas de controles internos, de auditoria interna e de elaboração das demonstrações financeiras da companhia;
- (iii) supervisionar as atividades dos auditores independentes, a fim de avaliar sua independência, a qualidade dos serviços prestados, e a adequação dos serviços prestados às necessidades da companhia;

⁶ Para todas as competências do CAE e demais exigências em relação ao órgão, vide Instrução CVM nº 308/99.

- (iv) monitorar a qualidade e integridade dos mecanismos de controles internos, das demonstrações financeiras da companhia e das informações e medições divulgadas com base em dados contábeis;
- (v) avaliar e monitorar as exposições de risco da companhia, podendo inclusive requerer informações detalhadas de políticas e procedimentos relacionados com a remuneração da administração, a utilização de ativos da companhia, e as despesas incorridas em nome da companhia; e
- (vi) avaliar e monitorar a adequação das transações com partes relacionadas realizadas pela companhia e suas respectivas evidenciações, sem prejuízo do estabelecido na Política de Transações com Partes Relacionadas.

Para aferir o cumprimento da medida, serão analisados o estatuto social da companhia e o regimento interno do CAE.

Exemplo: atribuições do CAE previstas no Estatuto Social ou Regimento Interno.

Estatuto Social / Regimento Interno do Comitê de Auditoria

Art. [●]. Compete ao Comitê de Auditoria:

- I. propor ao Conselho de Administração a indicação dos auditores independentes, bem como a substituição de tais auditores independentes, e opinar sobre a contratação do auditor independente para qualquer outro serviço;

- II. supervisionar as atividades dos auditores independentes, a fim de avaliar: (i) a sua independência; (ii) a qualidade dos serviços prestados; e (iii) a adequação dos serviços prestados às necessidades da Companhia;
- III. supervisionar as atividades da auditoria interna da Companhia e de suas controladas, monitorando a efetividade e a suficiência da estrutura, bem como a qualidade e integridade dos processos de auditoria interna e independente, inclusive conduzindo avaliação anual de desempenho do diretor responsável pelo departamento de auditoria interna, propondo ao Conselho de Administração as ações que forem necessárias;
- IV. supervisionar as atividades da área de elaboração das demonstrações financeiras da Companhia e de suas controladas;
- V. supervisionar as atividades da área de controles internos da Companhia e de suas controladas;
- VI. monitorar a qualidade e integridade das informações trimestrais, das demonstrações intermediárias e das demonstrações financeiras da Companhia e de suas controladas, efetuando as recomendações que entender necessárias ao Conselho de Administração;
- VII. monitorar a qualidade e integridade dos mecanismos de controles internos da Companhia e de suas controladas, apresentando as recomendações de aprimoramento de políticas, práticas e procedimentos que entender necessárias;

- VIII. avaliar a efetividade e suficiência dos sistemas de controle e gerenciamento de riscos, abrangendo riscos legais, tributários e trabalhistas;
- IX. manifestar-se, previamente ao Conselho de Administração, a respeito do relatório anual sobre o sistema de controles internos e de gerenciamento de riscos corporativos da Companhia;
- X. opinar, a pedido do Conselho de Administração, sobre as propostas dos órgãos de administração, a serem submetidas à Assembleia Geral, relativas à modificação do capital social, emissão de debêntures ou bônus de subscrição, orçamentos de capital, distribuição de dividendos, transformação, incorporação, fusão ou cisão;
- XI. monitorar a qualidade e integridade das informações e medições divulgadas com base em dados contábeis ajustados e em dados não contábeis que acrescentem elementos não previstos na estrutura dos relatórios usuais das demonstrações financeiras;
- XII. avaliar e monitorar as exposições de risco da Companhia, podendo inclusive requerer informações detalhadas de políticas e procedimentos relacionados com: (i) a remuneração da administração; (ii) a utilização de ativos da Companhia; e (iii) as despesas incorridas em nome da Companhia;
- XIII. avaliar e monitorar, juntamente com a administração e a área de auditoria interna da Companhia, a adequação das transações com partes relacionadas realizadas pela Companhia e suas respectivas evidenciações;

XIV. opinar sobre as matérias que lhe sejam submetidas pelo Conselho de Administração, bem como sobre aquelas que considerar relevantes.

Composição e liderança

[...ser composto por maioria de integrantes independentes, nos termos da definição constante do Art. 36 do Regimento e ser coordenado por Conselheiro Independente, nos termos da definição constante do Art. 36 do Regimento]

Nos termos da Instrução CVM nº 308/99, o CAE deve ser composto por, no mínimo, 3 (três) membros, indicados pelo conselho de administração, que exercerão seus cargos por, no máximo, 10 (dez) anos, sendo vedada a participação de diretores da companhia, suas controladas, controladora, coligadas ou sociedades em controle comum, diretas ou indiretas, e sendo exigida a participação de, ao menos, 1 (um) membro do conselho de administração da companhia, que não participe da diretoria.

Em relação à independência dos membros do CAE, o Programa, combinado com a Instrução CVM nº 308/99, exige que o órgão seja liderado por um membro independente e seja composto por maioria de independentes – conselheiros ou não – observada a definição de independência do próprio Programa.

Para aferir o cumprimento da medida, serão analisados o estatuto social da companhia, o regimento interno do CAE e o Formulário de Referência da companhia, que deverá indicar quais são os membros independentes do referido órgão.

Exemplo: composição do CAE prevista no Estatuto Social.

Estatuto Social

Capítulo [●] – Conselho de Administração

Subseção [●] – Comitê de Auditoria

Art. [●]. O Comitê de Auditoria, órgão de assessoramento vinculado diretamente ao Conselho de Administração, será formado por até [●] membros.

§1º. A maioria dos membros do Comitê de Auditoria deve ser independente, conforme definição disposta no art. [●] deste estatuto social.

§2º. O coordenador do Comitê de Auditoria deve ser independente, conforme definição disposta no art. [●] deste estatuto social.

Relatório do CAE

Nos termos da Instrução CVM nº 308/99, o CAE deve elaborar relatório anual resumido, a ser apresentado juntamente com as demonstrações financeiras, contendo a descrição de suas atividades, os resultados e conclusões alcançados e as recomendações feitas; e, ainda, quaisquer situações nas quais exista divergência significativa entre a administração da companhia, os auditores independentes e o CAE em relação às demonstrações financeiras da companhia.

A fim de garantir que o órgão tenha uma atuação efetiva, afastando, também neste caso, o “check list”, o Relatório do CAE também deverá contemplar as reuniões realizadas e os principais assuntos discutidos.

Exemplo: conteúdo divulgado no Relatório do CAE.

Relatório do CAE

Atividades do Comitê de Auditoria

O Comitê de Auditoria reuniu-se em [●] sessões ordinárias e [●] sessões extraordinárias, nas quais foram realizadas [●] reuniões específicas com os membros da Diretoria, auditores internos e independentes, e outros interlocutores. Como membro do Conselho de Administração, o Coordenador do Comitê relata os pontos mais relevantes ao Conselho de Administração sempre que aplicável.

Reuniões com a Diretoria

O Comitê reuniu-se com o *Ombudsman*, e com os demais diretores e suas respectivas equipes para discutir as estruturas, o funcionamento das respectivas áreas, seus processos de trabalho, eventuais deficiências nos sistemas de controles e planos de melhorias.

Dentre as matérias que demandaram mais atenção do Comitê, destacam-se:

Gestão Financeira e Relatórios – Com a Diretoria Executiva Financeira e Corporativa e os auditores independentes e, quando aplicável, com os consultores externos especializados, foram igualmente discutidos aspectos voltados à avaliação do [ativo] e do [investimento]. Foi revisado e discutido com a Administração a minuta do Formulário de Referência, em especial a seção que trata dos riscos corporativos.

Contingências – Foram analisados e discutidos com a Diretoria Jurídica, com a participação da Diretoria Financeira, dos Auditores Independentes e de advogados externos responsáveis, os principais processos administrativos e

judiciais e os respectivos julgamentos exercidos com relação às probabilidades de êxito.

Lei Anticorrupção e Prevenção à Lavagem de Dinheiro (PLD) – Com a Diretoria Jurídica foram discutidos os aspectos relacionados à Lei Anticorrupção e Prevenção à Lavagem de Dinheiro (PLD).

Recursos Humanos – Com a Diretoria de Recursos Humanos foram discutidos assuntos relacionados à remuneração e benefícios da Administração, assim como os efeitos contábeis e tributários do novo do plano de concessão de ações.

Controles Internos e Riscos Corporativos

O Comitê acompanhou a evolução dos trabalhos desenvolvidos para o tratamento da conformidade com leis, normas e regulamentos (*compliance*), e continuará monitorando o desenvolvimento dessa estrutura e suas atividades em 2016 até que as fases de levantamento de dados e implementação estejam concluídas.

O Comitê apreciou o Relatório de Riscos Corporativos e o Relatório de Controles Internos.

O Comitê recebe com periodicidade regular um resumo das comunicações encaminhadas pelas Agências Reguladoras e do Poder Judiciário, no tocante a questões que estejam no escopo do Comitê.

O Comitê de Auditoria, com o apoio da Auditoria Interna, tomou conhecimento das políticas e procedimentos relativos às operações com partes relacionadas, ao uso dos ativos da companhia por seus administradores e às despesas incorridas, também pelos administradores, em nome da companhia, não tendo sido observadas inadequações.

O Comitê de Auditoria é de opinião que os procedimentos voltados para aumento da eficácia dos processos de controles internos e de gestão de riscos são adequados.

Auditoria Independente

Com os auditores independentes, o Comitê reuniu-se para se informar sobre a política de manutenção da independência na execução dos trabalhos e decidir sobre a inexistência de conflitos de interesse em trabalhos que não de Auditoria das demonstrações financeiras a eles solicitados eventualmente pela Diretoria Executiva. Foram, ademais, discutidos, pelo Comitê de Auditoria, com referidos auditores independentes: a análise de risco de auditoria por eles efetuada, o planejamento dos trabalhos visando a estabelecer a natureza, época e extensão dos principais procedimentos de auditoria selecionados, os possíveis pontos de atenção identificados e como seriam auditados.

Ao término dos trabalhos de cada revisão especial das Informações Trimestrais (ITR) ao longo de 2015, foram discutidas as principais conclusões dos auditores. No início dos trabalhos preliminares e finais da auditoria de 31/12/2015 foram rediscutidas, em reuniões específicas, as áreas de risco de auditoria, os procedimentos respectivos e as principais conclusões.

Todos os pontos considerados relevantes foram abordados, com o intuito de se avaliar os riscos potenciais envolvendo as demonstrações financeiras e a mitigação de tais riscos mediante procedimentos de auditoria e controle.

Em janeiro de 2016, o Comitê procedeu à avaliação formal da auditoria independente tendo considerado adequados a qualidade e o volume das informações prestadas.

Não foram identificadas situações que pudessem prejudicar a independência dos auditores externos.

Auditoria Interna

Ao final do ano de 2015, a Diretoria de Auditoria Interna foi aprovada no processo de Certificação de Qualidade conduzido pelo Instituto dos Auditores Internos do Brasil (IIA Brasil).

Concluiu-se que a companhia está em conformidade com as melhores práticas e mais elevados padrões internacionais da atividade de Auditoria Interna.

O Comitê de Auditoria faz a supervisão técnica da Auditoria Interna. Em 2015 aprovou o Plano Anual de Auditoria Interna e seus remanejamentos, e fez acompanhamento periódico da sua execução. Os relatórios de auditoria foram apresentados e discutidos com o Comitê, que considera satisfatórios o escopo, a metodologia e os resultados dos trabalhos realizados.

O Comitê de Auditoria mantém acompanhamento dos Planos de Ação decorrentes dos pontos de auditoria levantados em todas as áreas auditadas.

Em janeiro de 2016, o Comitê procedeu à avaliação formal da auditoria interna, ocasião em que se constataram melhorias significativas na qualidade dos trabalhos realizados.

Recomendações do Comitê De Auditoria

Durante o ano de 2015, os planos de ação resultantes de recomendações de anos anteriores foram implementados adequadamente, com o devido acompanhamento do Comitê de Auditoria.

Conclusão

O Comitê de Auditoria julga que todos os fatos relevantes que lhe foram dados a conhecer pelos trabalhos efetuados e descritos neste relatório estão adequadamente divulgados no Relatório da Administração e nas

demonstrações financeiras auditadas relativas à 31/12/2015, recomendando sua aprovação pelo Conselho de Administração.

4. Conselho Fiscal

Art. 29. Sem prejuízo das atribuições dos órgãos de controles internos, a Estatal deverá prever em seu estatuto social ou no Regimento Interno do Conselho Fiscal:

I – competência do referido órgão para acompanhar e verificar o atendimento das medidas do Programa em relação:

a) à divulgação de informações;

b) ao Código de Conduta ou Integridade; e

c) aos critérios estabelecidos na Política de Indicação e da atuação do Comitê de Indicação, quando houver.

II – a realização, periodicamente, de reuniões do Conselho Fiscal com o Conselho de Administração, a Diretoria e o Comitê de Auditoria Estatutário.

Competências adicionais

Nos termos da Lei das Sociedades por Ações (Art. 240), o Conselho Fiscal é de funcionamento permanente nas estatais. Nesse sentido, ao longo das discussões sobre o Programa, muitos participantes do mercado sugeriram um melhor aproveitamento do órgão.

Residia, no entanto, uma certa dificuldade em ampliar a competência do Conselho Fiscal quando, em paralelo, se estabelecia o modelo de controles internos previsto pelo COSO e as três linhas de defesa – existia um grande risco de a ampliação das atribuições do órgão acarretar uma duplicidade de responsabilidades de supervisão na companhia.

Diante dessa dificuldade e da importância do órgão, o Programa ampliou as atribuições do Conselho Fiscal de modo a fazer com que o órgão passasse a ter um papel especial na verificação da efetividade das medidas de governança corporativa nele previstas, sem conflitar com as competências dos demais órgãos de controles internos e permitindo, ainda, que os acionistas pudessem avaliar a efetiva adoção das práticas de governança corporativa previstas pelo Programa.

Assim, para o atendimento do item do Programa, o Conselho Fiscal deve ser responsável por:

a. Verificar o atendimento das medidas do Programa em relação à divulgação de informações

Em linhas gerais, o Conselho Fiscal deve avaliar se:

- (i) as políticas internas da companhia e os regimentos de seus órgãos e comitês estão divulgados no *website* da companhia;
- (ii) houve algum pedido de divulgação de ata de reunião do Conselho de Administração, de seus Comitês e do Conselho Fiscal e, nesse sentido, se houve a referida divulgação ou se os membros dos referidos órgãos decidiram que a divulgação colocaria em risco interesse legítimo da companhia;

- (iii) os aprimoramentos do Formulário de Referência foram realizados à luz do disposto no Programa e se todas as informações relevantes relativas à companhia, suas atividades e as políticas públicas por ela perseguidas constam do referido documento;
- (iv) o Conselho de Administração analisou as informações constantes do Formulário de Referência à luz do Programa e se a ata da reunião que tratou do assunto foi divulgada;
- (v) o conteúdo da Carta Anual, caso divulgada, está de acordo com o previsto no Programa;
- (vi) a Política de Divulgação de Informações abrange todos os itens do Programa e se os mecanismos de controle e restrição de acesso às informações relevantes foram efetivamente implementados;
- (vii) os mecanismos de atuação do Diretor de Relações com Investidores em casos de vazamento de informações são efetivos; e
- (viii) o Relatório de Sustentabilidade está sendo anualmente divulgado.

b. Verificar o atendimento das medidas do Programa em relação ao Código de Conduta ou Integridade

Em linhas gerais, o Conselho Fiscal deve avaliar se:

- (i) o conteúdo do Código de Conduta ou Integridade está em linha com o previsto no Programa;
- (ii) as instâncias responsáveis pela atualização do Código atuam no sentido de mantê-lo adequado às operações da companhia;

- (iii) o canal de denúncias é externo e vem funcionando efetivamente, garantindo o recebimento de denúncias internas e externas;
- (iv) há ou houve qualquer espécie de retaliação à pessoa que tenha denunciado, de boa-fé, o descumprimento do Código;
- (v) se a apuração das denúncias se dá efetivamente por órgão independente;
- (vi) se há efetivo sigilo das denúncias realizadas;
- (vii) se há uma correspondência efetiva entre as denúncias e a aplicação de sanções;
- (viii) se são realizados treinamentos periódicos a respeito do Código.

c. Verificar o atendimento das medidas do Programa em relação aos critérios estabelecidos na Política de Indicação e da atuação do Comitê de Indicação, quando houver.

Em linhas gerais, o Conselho Fiscal deve avaliar se:

- (i) os critérios estabelecidos na política de indicação são adequados à companhia e ao seu contexto operacional e econômico;
- (ii) os critérios vem sendo observados na indicação de membros do conselho de administração, de seus comitês e da diretoria ou, caso não o sejam, se há fundamento adequado para tanto; e
- (iii) o conselho de administração ou comitê de indicação estão avaliando, de forma satisfatória, a adequação dos indicados à política de indicação, fundamentando quando não houver efetiva correspondência.

Para que se possa aferir o cumprimento deste item, a companhia deve prever em seus documentos societários – estatuto social ou regimento interno do Conselho Fiscal – as atribuições adicionais do Conselho Fiscal.

Exemplo: atribuições do Conselho Fiscal previstas no respectivo regimento.

Regimento Interno do Conselho Fiscal

Capítulo I – Da Finalidade

Art. 1º. Este regimento tem por finalidade estabelecer normas para o funcionamento do Conselho Fiscal da [Companhia], definindo suas responsabilidades e atribuições, observados o Estatuto Social, a Lei das Sociedades por Ações e as boas práticas de governança corporativa.

Capítulo VI – Das Atribuições

Art. [●] Além das atribuições do Conselho Fiscal fixadas na Lei de Sociedades por Ações, o Conselho Fiscal deverá:

I – verificar se as informações adicionais requeridas pelo Programa Destaque em Governança de Estatais da BM&FBOVESPA estão sendo divulgadas na forma prevista no referido Programa;

II – verificar o funcionamento efetivo das práticas abrangidas pelo Código de Conduta da companhia;

III – verificar a adequação do processo de indicação dos membros do conselho de administração, de seus comitês e da diretoria à luz da política de indicação.

Interação com órgãos da administração

Além das atribuições adicionais, é importante que o Conselho Fiscal participe efetivamente das discussões com a alta administração da companhia. Nesse sentido, os documentos societários – estatuto social ou regimento interno – também devem prever a realização de reuniões periódicas com a administração da companhia.

A efetiva realização dessas reuniões será aferida quando da análise do Formulário de Referência da companhia. Com efeito, caso a companhia adira ao Programa, deverá aprimorar o mencionado documento, item 12.1, alínea “b”, informando o número de reuniões agendadas e realizadas no exercício social anterior e o número de reuniões previstas para o exercício em curso.

Exemplo: realização de reuniões do Conselho Fiscal previstas no respectivo regimento.

Regimento Interno do Conselho Fiscal

Capítulo VII – Das Reuniões

Art. [●] O Conselho Fiscal reunir-se-á, ordinariamente, uma vez por mês e, extraordinariamente, sempre que necessário.

Parágrafo único. O Conselho Fiscal também deverá se reunir, ao menos trimestralmente, com o Conselho de Administração, a Diretoria e o Comitê de Auditoria Estatutário.

5. Políticas

5.1 Política de Administração de Riscos

Art. 27. As estruturas e práticas de controles internos deverão estar alinhadas com uma Política de Administração de Riscos, aprovada pelo Conselho de Administração, que deverá possibilitar a identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação de riscos relacionados às atividades da Estatal ou ao seu setor de atuação, tais como, riscos operacionais, de mercado, de liquidez, financeiros, de crédito, regulatórios, estratégicos, de reputação, socioambientais e de concentração, decorrente de exposições significativas a uma contraparte.

Formalização do documento

O Programa prevê a obrigação de que a Política de Administração de Riscos seja aprovada pelo Conselho de Administração da companhia. Sendo o órgão responsável pela orientação geral dos negócios, pelas diretrizes que serão postas em prática pela Diretoria, é adequado que seja o encarregado pela aprovação da Política de Administração de Riscos.

Conteúdo mínimo

O Programa prevê, como conteúdo mínimo para a Política de Administração de Riscos, a descrição dos mecanismos estabelecidos pela companhia para a

identificação, a avaliação, o tratamento, o monitoramento e a comunicação de riscos relacionados às atividades da estatal ou ao seu setor de atuação.

Dessa forma, a estatal deve relatar em sua respectiva Política as estruturas de gestão de riscos implementadas, em consonância com as linhas de defesa previstas pelo Programa.

Tendo em vista a diversidade de setores em que as estatais atuam, bem como dos riscos a que as atividades de cada companhia estão expostas, o Programa apresenta apenas exemplificativamente os riscos a serem considerados na Política.

Assim, a depender das particularidades da companhia e de seu setor de atuação, devem ser abordados, por exemplo, os riscos operacionais, de mercado, de liquidez, financeiros, de crédito, regulatórios, estratégicos, de reputação, socioambientais e de concentração, decorrente de exposições significativas a uma contraparte, por exemplo.

Exemplo: Estrutura da Política de Administração de Riscos

1. Introdução

O Conselho de Administração aprovou a presente Política de Administração de Riscos em reunião realizada em [●]/[●]/[●] para assegurar que os riscos relacionados às atividades da companhia ou ao seu setor de atuação sejam identificados, avaliados, tratados, monitorados e comunicados (...).

2. Definições

Riscos: (...)

Riscos corporativos: (...)

Risco estratégico: (...)

Risco operacional: (...)

Risco financeiro: (...)

Risco regulatório: (...)

Risco de mercado: (...)

Risco de liquidez: (...)

Risco de crédito: (...)

Risco de imagem: (...)

Risco socioambiental: (...)

Risco cibernético: (...)

3. Processo de gestão de riscos

A partir das diretrizes do COSO, a gestão de riscos é estruturada conforme expostos abaixo: (...)

Identificação de riscos: (...)

Análise de riscos: (...)

Tratamento de riscos: (...)

Monitoramento: (...)

Comunicação: (...)

4. Competências e Responsabilidades

Conselho de Administração: (...)

Comitê de Auditoria Estatutário: (...)

Diretoria: (...)

Diretoria de *Compliance*: (...)

Diretoria de Auditoria Interna: (...)

Fontes: *Política de Gestão de Riscos Corporativos – BM&FBOVESPA (13/05/2016)* e *Política de Gestão de Riscos – Fibria Celulose S.A.*

5.2 Política de Transações com Partes Relacionadas

Art. 28. A Estatal deverá elaborar e divulgar Política de Transações com Partes Relacionadas.

§1º A Política de Transações com Partes Relacionadas deverá ser aprovada pelo Conselho de Administração.

§2º A definição de Transações com Partes Relacionadas constante da Política de Transações com Partes Relacionadas deve corresponder, no mínimo, àquela constante da Deliberação CVM nº 642/2010, que aprova o Pronunciamento Técnico CPC 05 (R1) do Comitê de Pronunciamentos Contábeis.

§3º A realização de Transações com Partes Relacionadas deverá observar o procedimento formal estabelecido na Política de Transações com Partes Relacionadas, que deverá contemplar:

I – os critérios a serem observados para a realização da transação, como, por exemplo, (i) o impacto de sua celebração para a Estatal, inclusive quanto aos riscos reputacionais; (ii) ser classificada como em condições de mercado; (iii) as justificativas aceitáveis para a realização de transações que não sejam

classificadas como em condições de mercado e a necessidade de pagamento compensatório;

II – o procedimento para a identificação de situações que possam envolver conflito de interesses e o impedimento de voto nessas situações;

III – indicação do procedimento e dos responsáveis pela identificação das partes relacionadas e pela classificação de transações como Transações com Partes Relacionadas;

IV – análise prévia das Transações com Partes Relacionadas que atendam aos critérios de materialidade estabelecidos na Instrução CVM 480/09⁷ por órgão independente – Comitê de Auditoria Estatutário, ou outro órgão de assessoramento ao Conselho de Administração desde que composto por maioria de membros independentes e liderado por membro independente do referido órgão, nos termos da definição constante do Art. 36 deste Regimento – que deverá avaliar o atendimento dos critérios para a celebração da transação, conforme inciso I acima;

V – indicação das alçadas de aprovação das transações a depender do valor envolvido ou de outros critérios de materialidade;

VI – previsão de avaliação anual das Transações com Partes Relacionadas recorrentes para verificação da conveniência de sua continuidade; e

VII – previsão de reporte do órgão independente responsável pela análise prévia das Transações com Partes Relacionadas ao Conselho de Administração,

⁷ De acordo com o previsto na Instrução CVM 480/09, os critérios são: (a) transação ou conjunto de transações correlatas, cujo valor total supere R\$ 50 milhões; ou 1% do ativo total do emissor, o que for menor; e (b) a critério da administração, à transação ou ao conjunto de transações correlatas cujo valor total seja inferior aos parâmetros previstos no inciso I, tendo em vista (b.1) as características da operação; (b.2) a natureza da relação da parte relacionada com a Estatal ou com o acionista controlador; e (b.3) a natureza e extensão do interesse da parte relacionada na operação.

abrangendo as transações analisadas e a adequação da aplicação da Política de Transações com Partes Relacionadas pela Estatal.

§4º Para que as Transações com Partes Relacionadas sejam classificadas como em condições de mercado deverão atender aos requisitos de:

I – competitividade: preços e condições dos serviços compatíveis com os praticados no mercado;

II – conformidade: aderência aos termos e responsabilidades contratuais praticados pela Estatal;

III – transparência: reporte adequado das condições acordadas, bem como os reflexos nas demonstrações financeiras da Estatal;

IV – equidade: estabelecimento de mecanismos que impeçam discriminação ou privilégios e de práticas que assegurem a não utilização de informações privilegiadas ou oportunidades de negócio em benefício individual ou de terceiros; e

V – comutatividade: prestações proporcionais para cada contratante.

O Art. 28 do Programa dispõe sobre a Política de Transações com Partes Relacionadas (TPR). A elaboração desse documento não é obrigatória nos termos da regulamentação da CVM, entretanto, o Ofício CVM/SEP recomenda a elaboração e divulgação dessa política.

Formalização do documento

Inicialmente, o Programa prevê a obrigação de que a Política seja aprovada pelo Conselho de Administração da estatal. Sendo o órgão responsável pela

orientação geral dos negócios da Companhia, pelas diretrizes que serão postas em prática pela Diretoria, é adequado que também seja o encarregado pela aprovação da Política de TPR.

Conceito de partes relacionadas

A definição de Transações com Partes Relacionadas constante da Política deve corresponder, no mínimo, à da Deliberação CVM nº 642, de 07/10/2010, que aprova o Pronunciamento Técnico CPC 05 (R1) do Comitê de Pronunciamentos Contábeis.

De acordo com essa norma, “Transação com Parte Relacionada” é a *transferência de recursos, serviços ou obrigações entre uma entidade que reporta a informação e uma parte relacionada, independentemente de ser cobrado um preço em contrapartida.*

Consoante a mesma norma, em linhas gerais, pode ser parte relacionada (i) a pessoa ou (ii) a entidade relacionada com a companhia.

Uma pessoa ou um membro próximo de sua família está relacionada com a companhia se:

- (i) tiver o controle pleno ou compartilhado da companhia;
- (ii) tiver influência significativa sobre a companhia; ou
- (iii) for membro do pessoal chave da administração da companhia ou da controladora da companhia.

Uma entidade está relacionada com a companhia se:

- (i) ambas são do mesmo grupo econômico;

- (ii) a entidade é coligada ou controlada em conjunto (joint venture) da Companhia;
- (iii) a entidade e a companhia estão sob o controle conjunto (joint ventures) de uma terceira entidade;
- (iv) a entidade está sob o controle conjunto (*joint venture*) de uma terceira entidade e a companhia for coligada dessa terceira entidade;
- (v) a entidade é um plano de benefício pós-emprego cujos beneficiários são os empregados de ambas as entidades, a companhia e a que está relacionada com ela;
- (vi) a entidade é controlada, de modo pleno ou sob controle conjunto, por uma pessoa relacionada à companhia; ou
- (vii) uma pessoa que tiver o controle pleno ou compartilhado da companhia tem influência significativa sobre a entidade, ou é membro do pessoal chave da administração da entidade (ou de controladora da entidade).

Os conceitos acima já são amplamente conhecidos pelo mercado e o Programa não inovou nesse ponto.

Procedimento formal

Além da delimitação do conceito de partes relacionadas, deve ser considerado um procedimento formal estabelecido na Política de TPR que especifique (i) os critérios que devem ser observados para a realização dessas operações; (ii) o procedimento para a identificação de situações de potencial conflito de interesses; (iii) procedimento e responsáveis (a) pela identificação das partes relacionadas e (b) pela classificação das transações como partes relacionadas; (iv) análise prévia, por órgão independente, de transações que atendam a

determinados critérios; (v) alçadas de aprovação das transações; (vi) avaliação anual das transações recorrentes; e (vii) reporte pelo órgão independente ao Conselho de Administração.

Crítérios para a realização da transação

O Programa contempla uma lista exemplificativa de critérios que podem ser considerados para a realização dessas operações pela estatal.

Assim, a Política pode se referir a critérios como (i) o impacto da transação para a estatal; (ii) que seja classificada como em condições de mercado; ou (iii) que ocorra no curso normal dos negócios da companhia.

O § 4º do Art. 28 do Programa determina que os seguintes requisitos sejam atendidos para que a TPR seja classificada como em condições de mercado: (i) competitividade; (ii) conformidade; (iii) transparência; e (iv) equidade.

Estrutura necessária para identificação das transações

A Política deve prever a estrutura necessária para o reconhecimento de situações de conflito de interesses, além dos responsáveis pela identificação das partes relacionadas e pela classificação das operações como TPR.

Nesse sentido, deve prever rotinas que auxiliem a identificação de transações com partes relacionadas, orientações para o reconhecimento de potenciais conflitos de interesses, além de mencionar as áreas responsáveis pelo recebimento e processamento de tais informações.

Em relação à necessidade de análise prévia da transação por órgão independente, cabe verificar o disposto na Instrução CVM nº 480/09.

O Anexo 30-XXXIII dessa instrução é aplicável à transação ou ao conjunto de transações com partes relacionadas cujo valor total supere o menor dos valores de (i) R\$ 50 (cinquenta) milhões ou (ii) 1% (um por cento) do ativo total do emissor.

Nesses casos, conforme a norma, há a obrigação de divulgação ao mercado da operação.

Esses são os critérios de materialidade que devem constar da Política de TPR, ensejando a análise prévia por órgão independente, que poderá ser o CAE ou outro órgão de assessoramento ao Conselho de Administração, desde que composto por maioria de membros independentes e liderado por membro independente, em linha com a definição de membros independentes disposta no Programa.

Vale mencionar que, de acordo com o mesmo anexo da Instrução CVM nº 480/09, não é necessária a divulgação de (i) transações entre o emissor e suas controladas, diretas e indiretas, salvo nos casos em que haja participação no capital social da controlada por parte dos controladores diretos ou indiretos do emissor, de seus administradores ou de pessoas a eles vinculadas; (ii) transações entre controladas, diretas e indiretas, do emissor, salvo nos casos em que haja participação no capital social da controlada por parte dos controladores diretos ou indiretos do emissor, de seus administradores ou de pessoas a eles vinculadas; e (iii) remuneração dos administradores.

Desse modo, não se faz necessária a análise prévia por órgão independente das transações que preenchem esses requisitos previstos na norma.

Procedimentos para a aprovação das transações

Após a identificação da operação, o procedimento deve prever as instâncias ou alçadas de aprovação da transação, que podem variar de acordo com o montante envolvido na transação ou outros critérios materiais.

Assim, por exemplo, determinada diretoria, isolada ou em conjunto com outra diretoria, poderá aprovar operações até determinado valor, enquanto acima de determinado valor tais operações deveriam ser aprovadas pelo Conselho de Administração.

Procedimentos para acompanhamento das transações

Além do fluxo de identificação e aprovação das transações, a Política de TPR deve prever que ocorrerá (i) a avaliação anual das operações recorrentes, para verificar se é conveniente para a estatal que tais transações continuem sendo realizadas; e (ii) o envio de reporte pelo órgão independente responsável pelas análises prévias ao Conselho de Administração, abrangendo o que foi analisado e a adequação da aplicação da Política de TPR pela estatal.

Dessa forma, objetiva-se, por meio da revisão periódica da Política de TPR e das operações rotineiras, um constante aperfeiçoamento do documento e um foco na realização de transações envolvendo partes relacionadas que sejam realmente essenciais.

Exemplo: Estrutura da Política de TPR.

1. Introdução

O Conselho de Administração aprovou a presente Política de Transações com Partes Relacionadas em reunião realizada em [●]/[●]/[●] para assegurar que tais transações (...)

2. Definições

Partes Relacionadas: (...)

Transações com Partes Relacionadas: (...)

(...)

3. Procedimentos

As transações com partes relacionadas deverão, em qualquer hipótese, ser realizadas em condições de mercado, (...)

(...)

No caso da Companhia, os potenciais conflitos de interesse manifestam-se (...)

(...)

A pessoa envolvida no processo de aprovação que tenha potencial conflito de interesses deverá declarar-se impedida, explicando seu envolvimento na transação (...)

(...)

A Diretoria [X] manterá um cadastro com a identificação das partes relacionadas, que deverá ser consultado pelos responsáveis por transações antes da sua conclusão, para verificar se a respectiva transação pode ser uma Transação com Parte Relacionada.

(...)

Em caso de realização de Transações com Partes Relacionadas que preencham os critérios de materialidade previstos no Anexo 30-XXXIII da Instrução CVM nº 480, o Comitê de Auditoria Estatutário deverá analisar previamente a transação, considerando (...).

(...)

As Transações com Partes Relacionadas até o montante de [●] só poderão ser realizadas se aprovadas pela Diretoria [Y], em conjunto, com a Diretoria [Z].

(...)

4. Revisão

A Diretoria [W] avaliará até o dia [●] de cada ano as Transações com Partes Relacionadas recorrentes, conforme definição no item [●] acima, para verificação da conveniência de sua continuidade.

(...)

O Comitê de Auditoria Estatutário é responsável por enviar relatório sobre cada transação com parte relacionada analisada previamente e a adequação da aplicação da presente Política pela Companhia. (...)

Fontes: Política de Transações com Partes Relacionadas e Demais Situações de Conflitos de Interesse – BM&FBOVESPA (13/05/2016) e Política para Transações com Partes Relacionadas da Companhia Brasileira de Distribuição (24/02/2016).

 [linkedin.com/company/bm&fbovespa](https://www.linkedin.com/company/bm&fbovespa)

 twitter.com/bmfbovespa

 facebook.com/bolsapravoce

Visite o site da BM&FBOVESPA

bmfbovespa.com.br