

EDSON CORDEIRO DA SILVA

CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO
CERTIFICADO PELO IBGC

***GOVERNANÇA
CORPORATIVA
NAS EMPRESAS***

COMO A BOA GOVERNANÇA
CORPORATIVA IMPULSIONA VALOR
PARA UMA GESTÃO EMPRESARIAL
DE SUCESSO



ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL
Rio de Janeiro, 2023

.....

SUMÁRIO

.....

.....

INTRODUÇÃO	1
PARTE I: GESTÃO EMPRESARIAL: ABORDAGEM INTRODUTÓRIA	
1. Reflexões e Aspectos Importantes sobre Estratégia	9
2. Avaliação de Empresas: “Perguntas-chave”	23
3. Enfrentamento de Crises (Desequilíbrio Financeiro)	33
4. Relatório da Administração: “Quadro Auxiliar” — Desempenho	37
PARTE II: GOVERNANÇA CORPORATIVA: FUNDAMENTOS E PRÁTICAS	
5. Teorias e Temas Relacionados com a Governança Corporativa	43
6. Conceitos da Governança Corporativa	53
7. Objetivos, Estrutura, Benefícios e Princípios Básicos da Governança Corporativa	59
8. Marcos Históricos da Governança Corporativa	67
9. Mecanismos de Governança Corporativa	75
10. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2015)	93
11. Processo Decisório	141
12. Instrução Cvm 586/2017 — Código Brasileiro de Governança Corporativa de Cias. Abertas	147
13. Níveis Diferenciados e Novo Mercado (Bm&Fbovespa — Atual B3)	151
14. Modelos de Governança Corporativa em Função da Abrangência (Grupos de Interesses)	155
15. Estrutura de Governança e seu Relacionamento Funcional entre a Governança e a Gestão	159
16. Discussão Precedente ao Processo de Planejamento e Controle: Qual É a Função-objetivo da Empresa?	161

17. Relação, Decisão e Objetivo da Governança Corporativa	163
18. Sistemas de Freios e Contrapesos	165
19. Governança e Gestão: Linha do Tempo (Abrangência, Ênfase e Problemas)	167
20. Arquitetura de Governança Corporativa	169
21. Modelo de Governança e Gestão e as Variáveis Organizacionais Envolvidas	175
22. Gestão de Riscos	185
23. <i>Compliance</i>	193
24. Controles Internos (SOX e COSO 2013/2017)	207
25. Ética e Integridade nos Negócios	217
26. Deveres e Responsabilidade dos Administradores	221
27. Causas Fundamentais Associadas a Problemas Críticos de Governança Corporativa	231
28. Governança Corporativa de Projetos	235
29. Sustentabilidade	249
Anexo 1: Decálogo das Melhores Práticas de Governança Corporativa	257
Anexo 2: <i>Checklist</i> de Uma Boa Governança Corporativa	259
Anexo 3: Modelo para Autoavaliação Anual do Conselho de Administração e Avaliação Anual do Diretor-Presidente (CEO)	269
Anexo 4: Tendências da Governança Corporativa no Brasil	281
Anexo 5: Governança na Empresa Familiar	295
GLOSSÁRIO	319
REFERÊNCIAS	343
ÍNDICE	361

.....

PARTE I

.....

..... GESTÃO

.....

EMPRESARIAL:

.....

ABORDAGEM

.....

INTRODUTÓRIA

|||||

|||||

|||||

Amostra

1

REFLEXÕES E ASPECTOS IMPORTANTES SOBRE ESTRATÉGIA

Como definir estratégia?

Estratégia é a definição de como os recursos serão alocados para atingirem determinado objetivo. Usada originalmente na área militar, atualmente a palavra é bastante utilizada na área de negócios. Em sentido geral, estratégia é a definição dos grandes objetivos e linhas de ação estabelecidos nos planos empresariais ou governamentais.

Das diversas definições, podemos concluir que estratégia empresarial é o conjunto dos meios que uma organização utiliza para alcançar objetivos. Tal processo envolve as decisões que definem os produtos e serviços para determinados clientes e mercados. Além da posição da empresa em relação aos concorrentes. Conforme Michael Porter (1992) é importante destacar também alguns métodos de planejamento estratégico que engloba a matriz SWOT para análise de cenários nas tomadas de decisões, observando 4 fatores (em português: forças, oportunidades, fraquezas e ameaças), o conceito de cadeia de valor e as 5 forças competitivas (entrada de novos concorrentes, poder de negociação dos compradores, rivalidade entre concorrentes existentes, poder de negociação dos fornecedores e ameaça de produtos substitutos).

Algumas definições importantes sobre estratégia:

- **Identidade:** é a identificação da empresa. A razão da existência. Desejos, vontades, valores, sonhos e ambições, que são demonstrados por sua missão, seus valores e sua visão. E é isso que a diferencia das demais.
- **Inovação e a criatividade:** são realidades que constituem os fatores críticos de sucesso. Para alcançar os objetivos da companhia, todos os colaboradores precisam ser direcionados e motivados, de maneira que possam desenvolver e aplicar os conhecimentos e habilidades de maneira coordenada.
- **Marca e branding:**
 - Marca é a cultura e dinâmica de relações estabelecidas entre a empresa/ produto e a comunidade, que criam valor para todas as partes interessadas.
 - *Brand equity* é a força (intangíveis + tangíveis) alavancadora de negócios de uma marca dentro de mercados.
 - *Branding* é uma abordagem de gestão que busca aumentar a atratividade da marca (valor) junto a todos os públicos de interesse.
- **Processos:** são padrões de como devem ser feitas as atividades que vão transformar os insumos em produtos e serviços para os clientes. Na transformação são determinadas as características, as qualidades, os preços dos produtos e serviços, entre outros aspectos. Isso significa agregar valor. E é conhecido como valor adicionado ou valor agregado. Alguns executivos e consultores ainda estão estudando a melhor metodologia prática para gerenciamento: por meio de processos e/ou gerenciamento por processos?
- **Recursos:** são os mecanismos que vão viabilizar a execução dos processos, tais como infraestrutura básica (espaço físico e instalações básicas), máquinas, instrumentos, ferramentas, programas de computador, serviços, sistemas de informações. Todos importantes para o gerenciamento e a tomada de decisões.

É importante a empresa investir em recursos. Principalmente naqueles utilizados nos processos e controles internos, pois afetam diretamente a produtividade, a inovação e a qualidade do produto ou serviço. E será decisivo na competitividade da companhia.

- **Pessoas:** são os recursos mais valiosos da organização. Executam os processos, criam, inovam produtos, serviços e processos. São elas que fazem a companhia funcionar. Por meio delas é que as empresas alcançam bons resultados e são responsáveis pelos seus desempenhos.

As pessoas produzem mais quando estão motivadas e satisfeitas. E apresentam melhores resultados, encaram novos desafios e fazem as companhias buscarem metas mais ousadas.

- **Estrutura da organização:** é o organograma da companhia. Mostra a estrutura de comando, quem são as pessoas responsáveis pelas diversas áreas da organização, atribuições e responsabilidades.
- **Responsabilidade Ambiental, Social e de Governança (ASG) ou Environmental, Social and Governance (ESG):** a sigla é usada para se referir às melhores práticas ambientais, sociais e de governança de um negócio. Mas também pode ser um critério para investimentos. É um compromisso de cidadania da empresa com a sociedade incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e das operações. É uma forma de fincar o posicionamento diante do mercado e fortalecer a credibilidade.

Em geral, a responsabilidade social envolve a conduta ética, obedece às exigências legais, deve considerar possíveis impactos ao meio ambiente, à comunidade e sociedade. E, por último, as ações sociais são as atividades que vão ajudar a comunidade a ter melhor qualidade de vida. Tais atividades podem ser no âmbito esportivo, cultural, de assistência social, proteção ao meio ambiente etc.

A aplicação dos aspectos vai depender do compromisso que a companhia tem com o exercício da qualidade e melhoria contínua, para estabelecer as bases e os alicerces da organização.

Vamos ver agora os aspectos relevantes para que a empresa tenha vida longa com bons resultados:

- **Planejamento:** é um instrumento que permite enxergar o futuro, mensurando racionalmente, no sentido de evitar situações desconfortáveis.

Faz parte do planejamento a projeção do fluxo de caixa, que representa um dos principais instrumentos da gestão financeira que planeja, controla e analisa as receitas, os custos, as despesas e os investimentos, considerando determinado período projetado.

- **Qualidade:** para a empresa ser competitiva no mercado, é necessário que implemente um processo contínuo de qualidade. A qualidade não se faz apenas com tecnologia, mas também com pessoas. Sobretudo aquelas capacitadas, treinadas, lideradas, motivadas e plenamente conscientes das responsabilidades. Qualidade é feito com participação e *empowerment* das pessoas. Nesse sentido, qualidade é um estado de espírito que reina dentro da organização. Exige o comprometimento de pessoas com a excelência.

- **Gestão de informações:** as informações são primordiais para dar sustentação nas tomadas de decisões, nos processos, riscos e no desempenho da organização. É fundamental que haja sintonia entre os controles das operações da empresa e a contabilidade (centro de responsabilidade). A escolha de indicadores-chave (KPIs e KRIs) de sucesso (desempenho e riscos) é primordial nas tomadas de decisões pela diretoria.

As informações coletadas devem estar sempre atualizadas, ser confiáveis e também ser traduzidas em informações gerenciais. Um sistema de informação informatizado é uma importante ferramenta para os principais processos de negócios e decisões da empresa.

Os indicadores são de grande valia para analisar o desempenho da organização de forma sempre *integrada e consolidada*. Cuidado com a integridade das informações constante na base de cálculo dos indicadores e com seu impacto na tomada de decisão gerencial.

Existem os indicadores convencionais e os não convencionais. Entre os convencionais, podemos citar: *benchmarking*, níveis de satisfação do cliente, do empregado etc.

Entre os indicadores não convencionais, podemos mencionar:

- **EBITDA** (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*): significa lucro antes dos juros, impostos, depreciações e amortizações.
- **EVA** (*Economic Value Added*): equivale ao valor econômico agregado ou valor econômico adicionado. Ou seja, uma nova versão do lucro — lucro operacional após impostos menos o custo do capital próprio.
- **DVA** (Demonstração do Valor Adicionado): às companhias abertas, que tem como finalidade informar o valor da riqueza gerada pela empresa e a maneira de distribuir essa riqueza.

.....

NOTA: também existem restrições conceituais desses indicadores citados por vários autores.

- **Foco no cliente e no mercado:** a eficácia na identificação dos requisitos, expectativas e preferências dos clientes e mercados. Bem como a melhoria do relacionamento e medição da satisfação. São um fundamento crítico para o sucesso da empresa.

Para ter clientes satisfeitos, é preciso que haja comprometimento de todos da organização.

- **Liderança:** representa o sucesso na promoção da excelência do desempenho. Isso mediante liderança e envolvimento pessoal da alta direção na

criação e no reforço de valores e rumos da organização, de expectativas de desempenho e foco do cliente. Bem como de um sistema de liderança integrado aos valores e expectativas, incluindo contínuos aprendizados e melhorias. Além de abordar as responsabilidades sociais e o envolvimento na comunidade.

- **Comunicação:** uma boa comunicação empresarial com os *stakeholders* (internos e externos) é muito importante. Principalmente em relação ao uso de mídias sociais e ferramentas digitais.

NOTA: Nunca esqueça do incentivo na capacitação dos colaboradores. Não é despesa, é investimento.

A empresa deve sempre ter em mente o planejamento e a implementação das ações de melhoria. Dessa forma, é possível diagnosticar possíveis problemas, tais como:

- **Reorganização e eliminação de desperdícios:** as estruturas organizacionais devem ser enxutas e flexíveis (com redução de níveis de reporte etc.). Inclusive criando o programa para reduzir o desperdício por meio do monitoramento de custos e avaliação constante das operações. Elas agregam valor ao produto ou serviço com base na demanda do cliente e na constante revisão dos processos internos relevantes da empresa.

Alguns dos grandes vilões do desperdício e das perdas são:

- O manuseio, o transporte e a embalagem. Acondicionar produtos em embalagens adequadas, fazer o transporte e o manuseio de acordo com algumas normas básicas é fundamental para evitar perdas, garantir a boa qualidade e, conseqüentemente, maior lucro.
- O alto *overhead*. Especialmente quanto às despesas e aos custos fixos sem monitoramento e impacto na redução da margem de lucro dos produtos, serviço e/ou projetos.
- Trabalhos repetitivos, sem aferição de controle e produtividade.
- O acompanhamento constante do aumento dos custos indiretos, ou seja, sem dono. São os chamados custos rateados aos produtos, serviços ou projetos. Todo custo deve ter um gestor (dono) para prestação de contas.
- A ausência de revisão periódica dos macroprocessos e processos internos de trabalho. Bem como o alto custo da estrutura organizacional e o excesso de níveis hierárquicos.
- A alta burocracia e o excesso de controles inúteis em relação aos custos e benefícios gerados nas atividades de negócios.

- Falta de uma política de conscientização dos funcionários sobre otimização de recursos, conduta e melhoria da produtividade.
 - Altos investimentos em tecnologia de informação (TI) sem o devido retorno com relação a redução de custos, agilização dos processos operacionais e melhoria dos controles internos.
- **Armazenagem, infraestrutura e logística:** a revisão periódica e a adequação dos processos internos e custos atribuídos (mercadoria, frete, câmbio, impostos, seguro, montagem, instalação, quebras e perdas). Esses são fundamentais em relação à composição do custo dos produtos vendidos para efeito de formação do preço de venda e melhoria da margem de lucro.
- Atenção para a relação custo-volume-lucro.**
- **Governança financeira (situação econômico-financeira):** o desempenho financeiro informa se a estratégia da empresa está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros e do lucro líquido.

Toda empresa precisa ter controles confiáveis e atualizados, para que sejam analisados periodicamente, como as vendas, os custos e as despesas. Inclusive as financeiras e tributárias. Estas têm grande peso sobre as contas da companhia — por meio delas vai uma boa parte do lucro.

O uso de *softwares* contábeis e financeiros podem criar controles, planilhas e relatórios. Eles fornecem as informações que o administrador precisa diariamente para análise e tomada de decisões. Deste modo, podem revisar, a qualquer tempo, custos e despesas fixas e variáveis relevantes.

Recomendação (dicas): Alguns indicadores, informações financeiras e governanças devem ser verificados com bastante cuidado pela alta administração quanto:

- À liquidez e ao lastro (operações de tesouraria com *swap/hedge* etc.): política financeira. Como avaliar os **instrumentos financeiros derivativos**, se estão registrados em tesouraria e na contabilidade, com o impacto no fluxo de caixa. Verificar também como são conciliados entre a controladoria, tesouraria e a auditoria? Evite surpresas desagradáveis!
- **Governança, Riscos e Compliance (GRC):** a empresa possui um órgão integrado de alto nível para blindagem da qualidade da informação e controles internos do processo decisório junto ao Conselho de Administração (se houver) e a Diretoria Executiva? A empresa possui comitês estatutários para suporte à alta administração na tomada de decisões relevantes?
- Aos impactos fiscais e financeiros: anualmente, deveriam ser solicitadas pela companhia as **certidões negativas** de débitos fiscais municipais, estaduais e federais e registros de gravames nos cartórios para identificar a penhora de bens. É bom evitar surpresas desagradáveis.
- Às **procurações (cuidado):** anualmente, a companhia deve fazer um inventário das procurações em vigor. Especialmente quanto a competências,

alçadas, delegações, subdelegações e sub-rogações de administradores, prepostos e procuradores da companhia. Evitar surpresas quanto às auditorias.

- Ao **endividamento/alavancagem**: operacional, financeira e combinada. Observar o limite prudencial para endividamento. Como está a atual estrutura de capital?
- À **gestão diária do fluxo de caixa**: análise do projetado, realizado e desvios (muito importante). Identificar ajustes relevantes no fluxo e reais motivos. A empresa deve ter um controle rigoroso do fluxo de caixa, das premissas básicas, dos cenários da projeção e do orçamento anual de caixa. Toda a diretoria deve estar comprometida com o fluxo de caixa da empresa.
- Ao **lucro bruto, operacional e líquido**: análise da meta estabelecida de valor absoluto e margem (%) de lucro. Atenção para os casos de **sazonalidade**, fatos eventuais, itens não operacionais relevantes e prejuízos operacionais constantes (estruturais) nas demonstrações contábeis. Verificar as providências tomadas e a eficácia dos ajustes.
- À **qualidade do lucro**: atenção para os resultados extraordinários (não recorrentes) relevantes na DRE. Principalmente de instrumentos financeiro-derivativos, sinistros e de operações descontinuadas/desinvestimentos. E o impacto no lucro operacional, lucro líquido e caixa operacional.
- Cuidado quando o **lucro não operacional** é maior do que o lucro operacional do negócio. E se existe pagamento de dividendos. Verificar se é eventual/pontual e/ou virou rotina. Neste caso, ligue o sinal de alerta.
- À **margem de contribuição** por segmentos de negócios e/ou produtos (muito importante): margem reduzida e/ou negativa. Qual o motivo e providência tomada?
- Ao **EBITDA/EBIT** (não é caixa): análise das evoluções e flutuações do valor absoluto e margem (%) nos relatórios gerenciais da companhia. Esse lucro operacional (econômico) está transformando realmente em entradas no ciclo de caixa da empresa?
- Ao **lucro por ação**: analisar a série histórica e os fundamentos da projeção.
- Ao **fluxo de caixa operacional, descontado e ao fluxo de caixa livre**: são discutidos periodicamente com os administradores/gestores da companhia para maior entendimento e comprometimento?
- Ao **orçamento anual** aprovado pelo conselho de administração da empresa: é acompanhado mensalmente e discutido com os executivos da empresa? Qual é o modelo orçamentário usado formalmente? Quais são os indicadores de desempenho adotados para mensuração do modelo de gestão?

- Ao **ciclo operacional, econômico e de caixa** da empresa (atenção para erros de planejamento de compras, produção e vendas). E ao **descasamento** de prazos de recebimentos e pagamentos.
- Ao **ponto de equilíbrio** contábil, econômico e financeiro: rever periodicamente a estrutura de custos/despesas fixas e a formação dos preços de venda. Acontecem erros grosseiros na formação do Mark-up!
- Aos **sistemas de custeamento** (empresas de grande porte): vale a pena re-discutir o sistema de acompanhamento gerencial de custeamento entre o método de absorção (contábil) e o custeio baseado em atividades (ABC) (gerencial). Isto, caso os **custos/despesas indiretas** estejam muito altos. Alguma coisa está acontecendo de anormal?
- Aos fundamentos e critérios definidos pela controladoria: verifique os fundamentos e critérios definidos pela controladoria, se houver, para **rateio de despesas** administrativas. *Normalmente, as despesas não têm dono, nem uma cobrança eficaz.* Evite rateios (vide custeio ABC) e coloque uma lupa nos custos/despesas indiretas. Otimize os custos com inteligência gerencial. Todo gasto deve ter um **Dono/Gestor** para prestação de contas. **Evite desperdícios!**
- Às **despesas indiretas**: verifique os fundamentos e critérios definidos pela controladoria, se houver, para rateio de despesas indiretas. **São gastos invisíveis**, que ninguém controla, porém absorvem parcela da margem de lucro relevante em relação ao preço de venda. Fique atento!
- Às **provisões contábeis relevantes** (impactos) riscos prováveis, possíveis e remotos (forma de contabilização): *vide* Deliberação CVM nº 594/2009, companhia aberta. Em caso de grande impacto no balanço da empresa, discutir com a contabilidade, o jurídico e os auditores independentes. Cuidado com eventuais manipulações contábeis.
- A **Provisão para Devedores Duvidosos (PDD)**: atenção também com o cálculo, a competência e a contabilização da provisão para devedores duvidosos no balanço. Qual é o nível de inadimplência atual?
- Ao Valor Econômico Agregado (**EVA**) (nova versão de lucro): criação/destruição de valor na empresa e a política contábil tradicional de distribuição de lucros aos executivos. Rever o critério de cálculo, destinação e pagamento. Principalmente quanto aos bônus e às gratificações variáveis, se houver.
- À **política de pagamento de dividendos**: rever a adequação da política de dividendos fixos e mínimos no estatuto social, se aplicável.
- Ao **orçamento de investimento, pessoal e custeio**: qual área na empresa é responsável pelo controle orçamentário, desvios, adequação de metas e reporte ao Conselho de Administração? Estão obedecendo ao orçamento

anual aprovado pelo conselho ou não? Identificar os motivos e os ajustes relevantes.

- Ao **Market share** e **valor da empresa no mercado**: quem está fazendo a avaliação periódica e informando ao Conselho de Administração?
- Ao **nível de inadimplência** das contas a receber (boa sintonia entre as áreas de crédito e cobrança): manter um rigoroso controle financeiro e de fluxo de informação.
- Aos **prazos médios** de pagamento, recebimento e giro dos estoques (cuidado com o **descasamento** de prazos no fluxo de caixa).
- Ao **gerenciamento do caixa**: como está sendo gerenciada a necessidade de capital de giro (**NCG**) da empresa? Bem como a alavancagem e o nível de imobilização de capital? **Em tempo de crise o caixa é o Rei!**
- À existência de **overtrading**, **efeito tesoura** e **o saldo de caixa relevante de tesouraria, se houver**. Como é feito o gerenciamento (muita atenção)?
- Aos **intangíveis** (registro, mensuração e contabilização) e outras novidades: fazer uma leitura sobre a nova Lei nº 11.638/2007 e nº 11.941/2009, com seus desdobramentos contábeis no balanço. Muito importante.
- Ao **ativo-investimentos**: existem evidências de possíveis erros de contabilização de despesas registradas como investimentos e/ou vice-versa no balanço patrimonial da companhia? Em caso positivo, investigar os motivos e ajustes efetuados.
- Ao ajuste de equivalência patrimonial — **equity no balanço**: atenção para prejuízos estruturais e passivos a descoberto. Em especial de controladas e coligadas (sem poder de controle direto, porém com responsabilidade solidária).
- Ao **gerenciamento das participações acionárias**: normalmente, as empresas se preocupam com as atividades da *holding*, esquecendo do gerenciamento de desempenho das **empresas controladas e coligadas**, com valor relevante no consolidado. Isso é um grande erro, pois poderão ter surpresas desagradáveis com essas empresas quanto aos aspectos econômicos, financeiros, riscos, contingências, reputação, imagem e *compliance*.
- À **matriz de riscos** e à **matriz de impactos cruzados**: o conselho de administração/diretoria possui uma matriz de riscos corporativos e matriz de impactos cruzados para suporte em tomadas de decisões gerenciais relevantes? A empresa também trabalha de forma combinada com a **matriz SWOT** e/ou as **5 forças de Porter**?
- Ao ajuste e **valor presente** das contas a receber e a pagar (longo prazo), com efeito no resultado e caixa: cabe perguntar qual a taxa utilizada para desconto no fluxo de caixa?

- Ao registro e ajustes relevantes de avaliação de ativos na contabilidade (efeito no resultado ou patrimônio líquido): atentar para a avaliação do **impairment dos ativos**.
- Ao **registro de impostos diferidos** sobre prejuízo fiscal, com as adições temporárias e o efeito no resultado e caixa (planejamento tributário × financeiro × eventual abuso de forma!).
- À inclusão da **SPE** nas demonstrações contábeis consolidadas: quando for o caso, verificar se a Sociedade de Propósito Específico (SPE) foi incluída nas demonstrações contábeis **consolidadas**. E o impacto financeiro, com eventuais contingências fiscais, legais e de reputação na *holding*.
- A real justificativa dada pela alta administração da companhia para criação da SPE. Essas **SPE's** são específicas quanto ao objeto social, investimento, prazo? E são auditadas por auditores independentes?
- Ao desempenho de monitoramento (exemplos: BSC, orçamento base zero, custeio ABC, controle da margem de contribuição por segmento de negócio e/ou produtos, EVA, **fluxo de caixa livre**, descontado etc.): verificar qual é a *ferramenta gerencial de controle* que a alta administração aprovou para mensuração e avaliação do planejamento e orçamento da companhia. Inclusive para efeito de pagamento de bônus dos executivos. Qual é o modelo de gestão e avaliação em uso atualmente?
- Ao **overhead** (controle de gastos) parâmetros percentuais: deve haver parâmetros sobre as despesas fixas em relação à receita líquida e despesa total da empresa. Principalmente quanto aos gastos de custeio. Como folha de pagamento/encargos/benefícios, contratos de propaganda, segurança, transportes, TI, serviços terceirizados, eventos, doações, compras de materiais relevantes por meio de convites etc.
- Ao **portfólio de projetos**: identificar se existem projetos relevantes, com VPL negativo ao longo do tempo. Buscar as justificativas, impactos no caixa e providenciar os ajustes financeiros que se fazem necessários, para adequação da relação risco e retorno.
- Ao **processo decisório**: a empresa possui um fluxo de processo decisório formal, transparente e consistente com o processo de tomada de decisões pelo conselho e pela diretoria executiva? Os papéis dos órgãos estão bem definidos no estatuto e/ou regimento interno em relação aos limites de competências e alçadas, matriz de riscos e alinhamento com a gestão de fluxo de caixa?
- Ao **gerenciamento de crises e mudanças**: a empresa possui um comitê permanente vinculado ao presidente (CEO) ou ao conselho? É estruturado para atuação imediata em gerenciamento de crises de fatos relevantes que possam afetar a imagem e reputação da companhia no mercado?

- Ao **orçamento de custos dos projetos** (base de dados): deve existir uma metodologia robusta e consistente para previsão ou orçamentação dos custos de projetos. Inclusive com a participação de auditoria para validação dos critérios e/ou premissas utilizadas antes de colocação para o processo de convites e/ou licitação ao mercado. Essa base de dados também deve ser armazenada em local seguro e estar disponível para futuras fiscalizações e rastreamento das informações pelos órgãos de controle. **Cuidado com os "aditivos contratuais"** constantes e relevantes em relação à orçamentação inicial do contrato de serviço, material e/ou projetos. Atentar para os cálculos, com as conclusões dos Estudos de Viabilidade Técnica e Econômica do projeto (EVTE). **E também dos pós-EVTEs.**
- Ao **seguro-garantia performance Bond** (muito importante): é bastante utilizado na Europa e nos Estados Unidos. As condições gerais são similares às das apólices brasileiras. Esse seguro garante a indenização dos valores indicados na apólice, dos prejuízos decorrentes do inadimplemento do contratante, das obrigações assumidas no contrato de construção, fornecimento ou prestação de serviços firmado entre ele e o segurado. É utilizado para garantir a fiel execução do contrato. A empresa considera tal seguro nas contratações/licitações de projetos de grande porte? Em caso negativo, qual seria a real justificativa?
- A companhia possui seguro D&O ("Directors and Officers Liability Insurance") e **Contrato de Indenidade** para os administradores/executivos (questionamentos sobre os atos de gestão)? Os contratos são divulgados em nota explicativa no Balanço ou no relatório anual da administração? São aprovados pela Assembleia Geral de Acionistas?
- **A prevenção:** a empresa deveria também ter uma área/comitê e/ou uma equipe treinada atuando diretamente na prevenção de perdas relevantes nas áreas de negócios, suporte e gestão (overhead), com reporte periódico para diretoria executiva ou CA.
- **Transparência:** aos programas de integridade, combate a fraudes e corrupções existentes na empresa deveriam ser revistos e avaliados periodicamente. O sistema de *compliance*, *controles internos* e auditoria interna (3ª linha de defesa), deveriam ser avaliados quanto a sua eficácia a cada cinco anos por órgão de controle/consultoria independente de mercado.
- **Estrutura do sistema de Governança Corporativa — Linhas de Defesa:** como estão alinhadas as três linhas de defesa em relação ao apoio à organização para identificar estruturas e processos que melhor auxiliam no atingimento dos objetivos e facilitam uma forte governança e gerenciamento de riscos e compliance?
 - **Transações entre Partes Relacionadas (TPR's):** controles e monitoramento para mitigar o risco de conflito de interesse entre o controlador

e a empresa, os administradores e interesses particulares, e entre empresas do grupo (deliberação CVM nº 642/10, INCVM nº 552/14, Lei nº 13.303/16, Decreto nº 8.945/16, Lei nº 14.195/21, Resolução CVM nº 59/21, 80/22 e 87/22, que altera INCVM 480/09). **Fique atento aos valores relevantes.**

- **Ao cadastro de fornecedores:** criação de comissão permanente (tendo um membro da área financeira, *compliance* e auditoria interna) para acompanhar periodicamente a base de dados dos contratos em relação a especificação técnica, orçamentação, valores relevantes e exclusividade na contratação de compras e serviços com fornecedores e prestadores de serviços. Bem como o impacto no fluxo de caixa da companhia.
- **Ao uso de indicadores:** cuidado com os indicadores, pois são apenas uma ferramenta preliminar de suporte à decisão. O problema não é quantidade, mas sim qualidade e integridade das informações desses indicadores para o processo de tomada de decisão. Eles podem ser estratégicos, financeiros ou operacionais, porém o importante são os indicadores realmente usados pelos executivos de forma combinada na tomada de decisões gerenciais. Todo indicador deve ter uma ficha técnica com os dados da construção e fonte de referência para efeito de rastreabilidade e futuras auditorias. Existem indicadores de topo na definição do plano estratégico da empresa. São realmente analisados periodicamente? E os desvios relevantes são cobrados pela alta administração? Indicadores úteis são aqueles que os executivos usam normalmente nas tomadas de decisões.

Exemplos de alguns indicadores e informações para reflexão na análise de empresas:

1. Fluxo de Caixa Operacional.
2. Fluxo de Caixa Livre.
3. Fluxo de Caixa Descontado.
4. Demonstração de Resultado Econômico (DRE).
 - 4.1 Lucro Bruto.
 - 4.2 Lucro Operacional.
 - 4.3 Lucro Líquido.
5. EBITDA (earnings before interest, taxes, depreciation and amortization). Em português, também é conhecido como LAJIDA, ou lucro antes de juros, impostos depreciação e amortização. EBITDA e LAJIDA são o mesmo indicador. Potencial gerador de caixa, porém, não é caixa. (Vide Ref.: Resolução CVM nº 156, de 23 de junho de 2022, que dispõe sobre a divulgação voluntária de informações de natureza não contábil denominadas LAJIDA e LAJIR.)

6. Apuração da margem de contribuição por produto e/ou segmento (muito importante).
7. Ponto de Equilíbrio (econômico e financeiro).
8. Retorno sobre Investimento (ROI/ROA/ROE).
9. Valor Econômico Agregado (EVA) (relação: risco-retorno).
10. Valor da empresa/Valuation (inclui intangíveis?).
11. Endividamento Bruto, Líquido e o Custo de capital.
12. Necessidade de Capital de Giro NCG (modelo Fleury).
13. Identificação do Potencial de crescimento da empresa e o Market Share.
14. Plano Estratégico e de Negócios da empresa auditável.
15. Passivo Contingente: provisões relevantes não contabilizadas (cuidado).
16. Indicadores de Topo do Processo decisório nas empresas (deveria incluir o método de EESG — econômico, ambiental, social e de governança nos investimentos, projetos e operações).

NOTA: Verificar se a empresa está deixando de constituir provisões contábeis relevantes no balanço anual. Qual seria o impacto na base de cálculo de dividendos?

- Às **estratégias de implementação**: qualquer mudança deve ser planejada sobre bases sólidas, tais como a verificação do custo-benefício, estabelecimento de prioridades, disponibilidade de recursos e cronogramas de execução. Mas sempre envolvendo os colaboradores para que possam estar comprometidos com os processos de mudança. De modo que possam fluir bem, sem interrupções, para obter os resultados que esperam.
- Repensar o tradicional **sistema orçamentário** da empresa quanto aos aspectos de eficiência, eficácia e efetividade dos resultados obtidos. Talvez o orçamento base zero (OBZ) seja uma boa alternativa para otimização dos recursos, considerando, logicamente, as peculiaridades, o porte e a complexidade operacional de cada empresa. Ex.: Poderia iniciar gradualmente pela área administrativa!

Na atual conjuntura de crise-tempestade perfeita (econômica, sanitária e política) de guerras e incertezas no mundo, é importante o conselho de administração da companhia (se houver, caso negativo, a diretoria executiva) incentivar, acompanhar e investir em pesquisas e tecnologias disruptivas. Por exemplo, inteligência artificial, *big data*, robotização, indústria 4.0, internet das coisas, 5G, ciência de dados, transformação digital, mídias sociais e modelos de negócios inovadores.

Fique sempre atento às ações dos potenciais concorrentes! Não esqueça da boa comunicação com os stakeholders..

Nunca esqueça que em tempos de crise o CAIXA é o REI! Também não despreze os concorrentes. Evite supressas desagradáveis.

- Finalmente, faça uma reflexão sobre os seguintes termos usados no mercado: “Faturamento é ego”, “Lucro é a vitamina”, “O caixa (liquidez) é o oxigênio”. “O PREÇO É O QUE VOCÊ PAGA, O VALOR É O QUE VOCÊ LEVA!” (WARREN BUFFETT)

Neste capítulo, foram apresentados aspectos e pensamentos importantes sobre a definição da estratégia organizacional, os níveis de controle e indicadores de informações financeiras e governança, indispensáveis para apoiar a tomada de decisões. E algumas dicas para reflexão.

Amostra