

AS TRÊS LINHAS DE DEFESA

12 de abril de 2017

Apresentação do modelo de três linhas de defesa aplicável a empresas e organizações diversas para mitigar riscos e melhorar suas políticas de governança corporativa. O modelo de três linhas de defesa é um *framework* simples e eficaz que visa a melhora na comunicação, no gerenciamento de riscos e controles por meio do esclarecimento dos papéis e responsabilidades essenciais, sendo aplicável a todos os tipos e tamanho de organização e de vital conhecimento para qualquer gestor.

BDO BRAZIL

Resumo

5a

BDO é a quinta maior firma de auditoria e consultoria do Brazil e do mundo

21

Vinte e um escritórios no Brazil
(3 novos escritórios em construção)

52

Sócios, em 31 de dezembro de 2015

1,300

Profissionais, em 31 de dezembro de 2015

BRL 160 milhões

Receita total para o exercício fiscal de 2015
(USD 41 milhões)

SERVIÇOS OFERTADOS

- ▶ Auditoria/Asseguração
- ▶ Corporate Finance
 - Valuation
 - Transaction Advisory
 - M&A
- ▶ Outsourcing
- ▶ Forensic, Investigação e Disputas
- ▶ Risk Advisory
- ▶ Tax Advisory & Compliance



SETORES

- ▶ Agrobusiness
- ▶ Bancos, Finanças & Seguradoras
- ▶ Energia e Recursos Naturais
- ▶ Esportes
- ▶ Governamental
- ▶ Manufatura
- ▶ ONGs
- ▶ Real Estate, Engenharia e Construção
- ▶ Saúde
- ▶ Serviços Profissionais
- ▶ Tecnologia, Media & Telecomunicações
- ▶ Varejo

BDO BRAZIL

Clientes satisfeitos



BDO BRAZIL

Setores de expertise

Energia e Recursos Naturais



Tecnologia, Media & Telecomunicações



Bancos, Finanças & Seguradoras



Varejo



Agrobusiness



Governamental



Saúde



Esportes



Serviços Profissionais



Manufatura



ONGs



Real Estate, Engenharia e Construção



BDO INTERNATIONAL

1

Principal rede no
Middle-Market

152

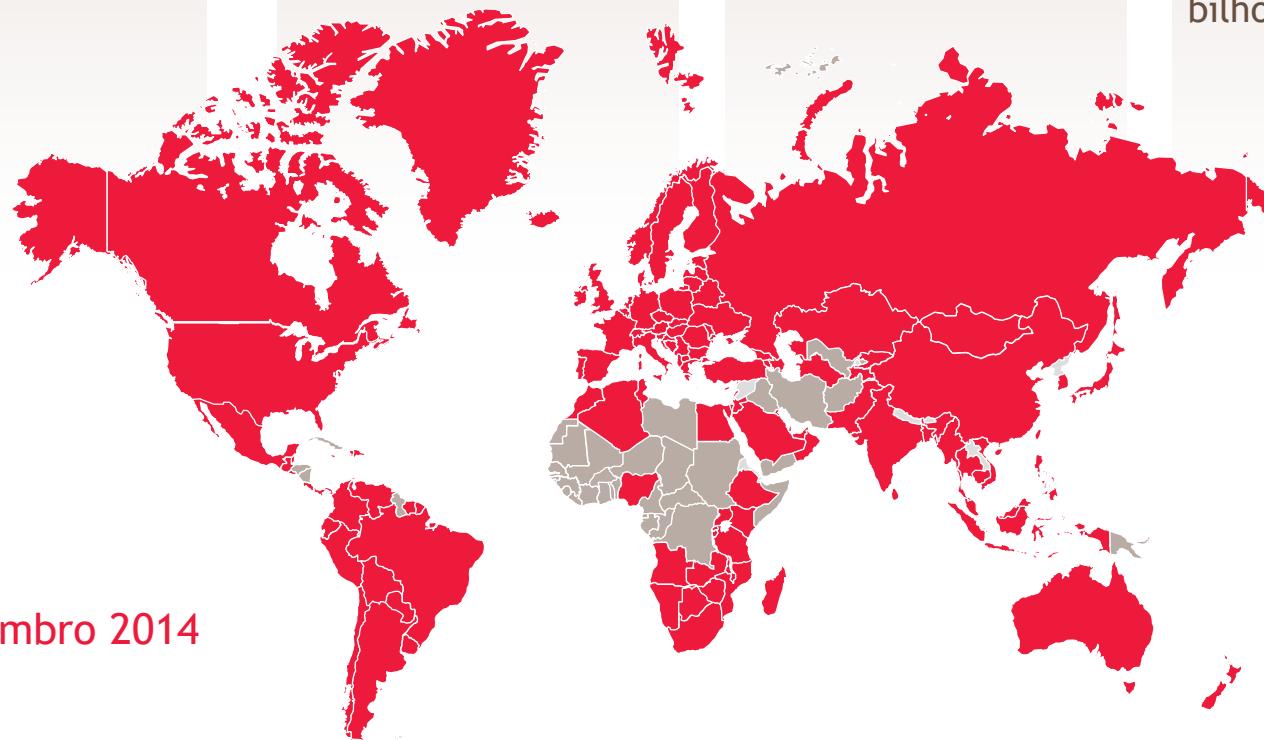
1.328 escritórios em
152 países

64.300+

Mais de 64.300 sócios
e funcionários no
mundo todo

US\$7.3 bilhões

A receita global da
BDO ultrapassou a
marca dos US\$7
bilhões



Em 30 Setembro 2014

CENÁRIO ANTIGO

Ambiente

- Avaliação de cenários eram desrespeitadas;
- Ausência de transparência acerca de riscos em potencial;
- Documentações normativa como organograma institucional, descrição de cargos, políticas e procedimentos não definidos e divulgados;
- Gerentes de riscos estavam isolados;
- Auditores internos vistos como “policiais”, visão fiscalizadora e não como parte do time;
- O gerenciamento de risco geralmente focava em compliance, não permitindo definir planos de ação assertivos e estratégicos.

CENÁRIO ANTIGO

Visão



DIVISORES

Linha do tempo

- ▶ Ocorrências em companhias cria mudança cultural nas organizações, o que ocorreu antes nos EUA com a queda da Enron;
- ▶ No Brasil, esta cultura está em fase de transição, após os escândalos de corrupção.



DIVISORES ENRON

- Em novembro de 2001, sob investigação da SEC, a Enron admitiu ter inflado seus lucros em US\$ 600 milhões dos últimos quatro anos e ter feito desaparecer dívidas de US\$ 650 milhões, além de outras irregularidades;



- A Andersen estava ciente das práticas de contabilidade criativa que a empresa vinha adotando, mais do que isso, no ano de 2001, a Andersen havia recebido US\$ 52 milhões por serviços prestados à Enron, deste montante US\$ 27 milhões foram derivados da prestação de serviços de consultoria. Surgiram boatos que a Andersen destruiu toda documentação suporte.

DIVISORES

SOX

Seção 302

Requer que o CEO/CFO:

- Declarar pessoalmente que são responsáveis pelos controles e procedimentos de divulgação de relatórios. A cada documento trimestral deverá conter a certificação de que eles desenvolveram e avaliaram com eficácia os controles internos. Os executivos certificados também devem declarar e divulgar todas e quaisquer relevâncias significativas do controle, como insuficiência materiais e atos de fraudes.

Seção 404

Exige que o CFO/CFO:

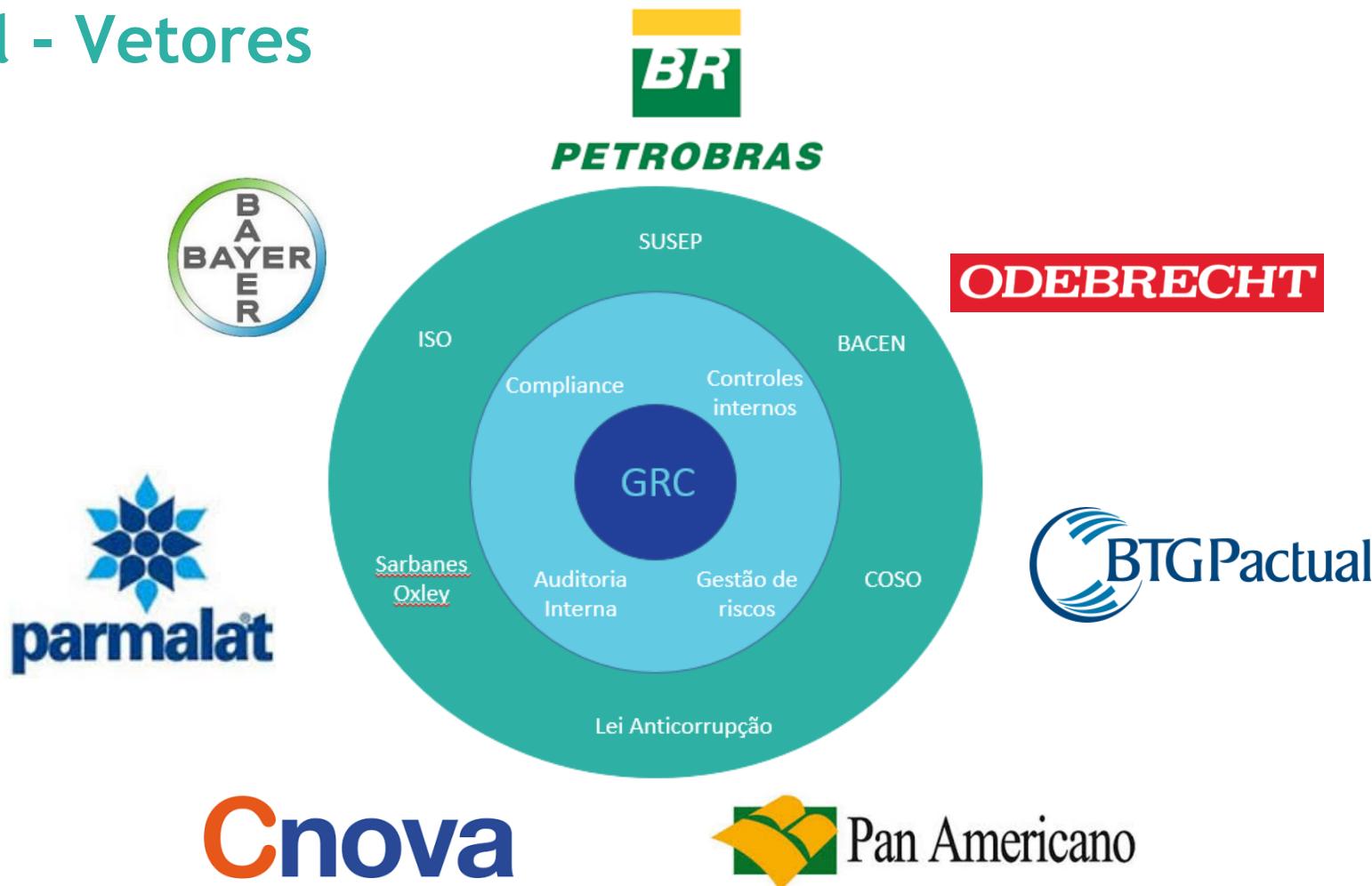
- Se responsabilizem pelo estabelecimento e manutenção de um adequado sistema de controles internos e que façam periodicamente uma avaliação sobre a eficácia desses controles

Exige que a auditoria independente:

- Emite dois pareceres dentro dos padrões definidos pelo PCAOB, sendo um sobre a avaliação realizada pela a administração e o outro sobre a efetividade desses controles

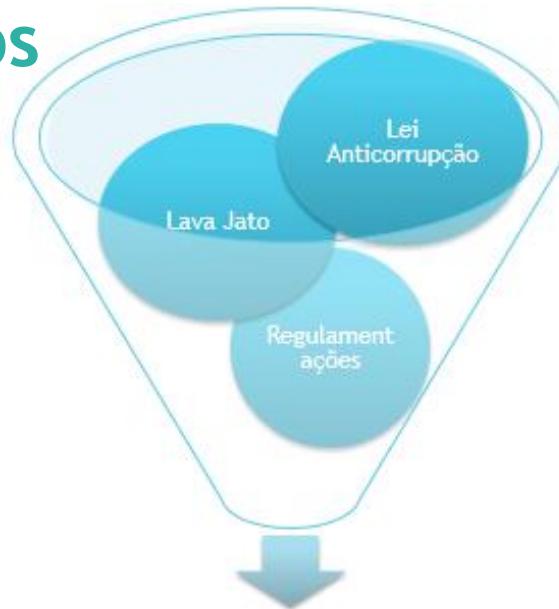
DIVISORES

Brasil - Vetores



DIVISORES

Brasil - Resultados



- Como resultado destas medidas, as organizações estão mais preocupadas com assuntos vinculados à governança corporativa, gestão de riscos e auditoria interna;
- Aumento significativo da procura por trabalhos de consultoria de riscos, tanto de empresas querendo prospectar investidores e clientes, quanto organizações com operações no Brasil, querendo avaliar o seu ambiente de controles e nível de exposição aos riscos inerentes de cada negócio.

CENÁRIO ATUAL

Ambiente e Visão

- Responsabilidade chave da gerência sênior;
- Processo documentado e contínuo para gerenciamento de risco;
- Governança passa ser assunto fundamental nas companhias;
- Gestão de riscos encarada como área estratégica, apoiando tomada de decisões;
- Aumento da segurança dos stakeholders.



MODELO TRÊS LINHAS DE DEFESA

Definição

Partes em melhor posição para ajudar a garantir que o modelo Três Linhas de Defesa seja aplicado aos processos de gerenciamento de riscos e controle da organização.

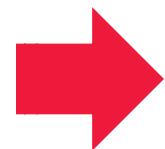
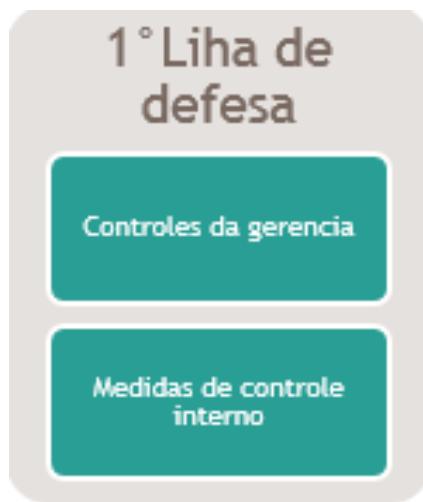


Prática que ajudam as organizações a delegar e coordenar tarefas essenciais para o gerenciamento de riscos, com uma abordagem sistemática, conforme características abaixo:

- Definição dos papéis e responsabilidades essenciais;
- Aplicável a todos os tamanhos de organizações;
- Aplicável a empresas ainda não maduras em relação a riscos

MODELO TRÊS LINHAS DE DEFESA

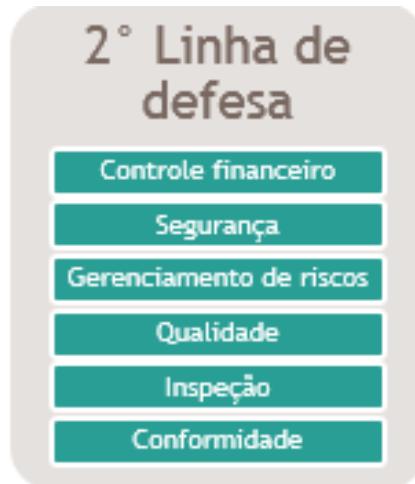
1º Linha de Defesa



- Funções que gerenciam e possuem propriedade sobre os riscos;
- Funções que supervisionam os riscos;
- Funções que fornecem avaliações independentes

MODELO TRÊS LINHAS DE DEFESA

2º Linha de Defesa



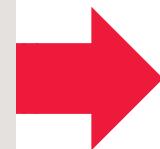
- Apoiar as políticas de gestão, definir papéis e responsabilidades e estabelecer metas para implementação;
- Fornecer estruturas de gerenciamento de riscos;
- Identificar questões atuais e emergentes;
- Identificar mudanças no apetite ao risco implícito da organização;
- Auxiliar a gerência a desenvolver processos e controles para gerenciar riscos;
- Fornecer orientação e treinamento sobre processos de gerenciamento de riscos;
- Facilitar e monitorar a implementação de práticas eficazes de gerenciamento de riscos;
- Alertar a gerência operacional para questões emergentes e para as mudanças no cenário regulatório e de riscos;
- Monitorar a adequação e a eficácia do controle interno, a precisão e a integridade do reporte, a conformidade com leis e regulamentos e a resolução oportuna de deficiências.

MODELO TRÊS LINHAS DE DEFESA

3º Linha de Defesa

3º Linha de defesa

Auditória interna



- Atuar de acordo com as normas internacionais reconhecidas para a prática de auditoria interna;
- Reportar a um nível suficientemente alto na organização, de modo a cumprir com suas responsabilidades de forma independente;
- Ter uma linha de reporte ativa e eficaz ao órgão de governança.

MODELO TRÊS LINHAS DE DEFESA

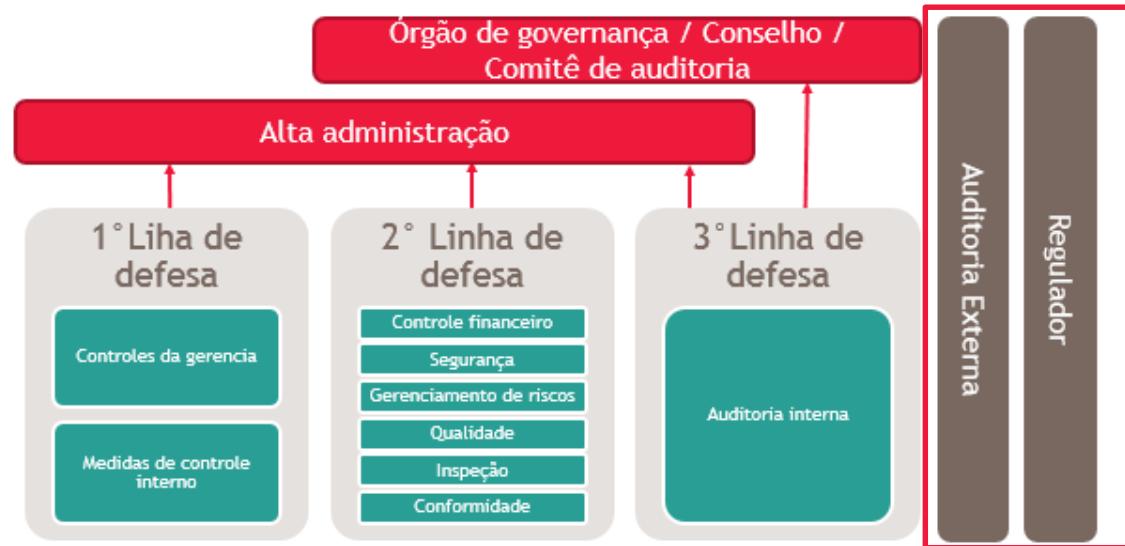
Reporte

1º Linha de Defesa	2º Linha de Defesa	3º Linha de Defesa
Proprietários / Gestores de Riscos	Controle de Riscos e Conformidade	Avaliação de Riscos
- gerência operacional	- independência limitada - reporta primariamente à gerência	- auditoria interna - maior independência - reporta ao orgão de governança

As três linhas deveriam existir, de alguma forma, em todas as organizações, não importando tamanho ou complexidade. O gerenciamento de riscos, normalmente, é mais sólido quando há três linhas de defesa separadas e claramente identificadas. No entanto, em situações excepcionais que podem surgir, especialmente em pequenas empresas, certas linhas de defesa podem ser combinadas. Por exemplo, há casos em que foi solicitado que a auditoria interna estabelecesse ou gerenciasse as atividades de gerenciamento de riscos ou conformidade. Nessas situações, a auditoria interna deve comunicar claramente ao órgão de governança e à alta administração o impacto da combinação. Se responsabilidades duplas forem delegadas a uma única pessoa ou departamento, seria apropriado considerar separar a responsabilidade por essas funções em um momento posterior para estabelecer as três linhas.

MODELO TRÊS LINHAS DE DEFESA

Agentes externos



Auditores externos, reguladores e outros órgãos externos estão fora da estrutura da organização, mas podem desempenhar um papel importante em sua estrutura geral de governança e controle. Isso vale principalmente para indústrias regulamentadas, como a de serviços financeiros ou seguros. Os reguladores, às vezes, estabelecem requisitos com a intenção de fortalecer os controles em uma empresa e, em outras ocasiões, têm uma função independente e objetiva, para avaliar o todo ou parte da primeira, segunda ou terceira linha de defesa no que tange a esses requisitos. Quando coordenados com sucesso, os auditores externos, reguladores e outros grupos externos à organização podem ser considerados linhas adicionais de defesa, que fornecem avaliações às partes interessadas da organização, incluindo o órgão de governança e a alta administração. Considerando o escopo e objetivos específicos de suas missões, no entanto, as informações de riscos reunidas são, em geral, menos extensas do que o escopo abordado pelas três linhas internas de defesa de uma organização.

INFORMAÇÕES PARA CONTATO



Fernando Furtado

fernando.furtado@bdobrazil.com.br

Rua Major Quedinho, 90
Consolação 01050-030
São Paulo, SP - Brasil
Tel (55 11) 3848 5880
Fax (55 11) 3045 7363



Copyright © 2011-2017 BDO RCS. All rights reserved.

BDO RCS Auditores Independentes, uma empresa brasileira de sociedade simples, é membro da BDO International Limited, uma companhia limitada por garantia do Reino Unido, e faz parte da rede internacional BDO de firmas-membro independentes. BDO é nome comercial para a rede BDO e cada uma das firmas-membro da BDO.

www.bdobrazil.com.br