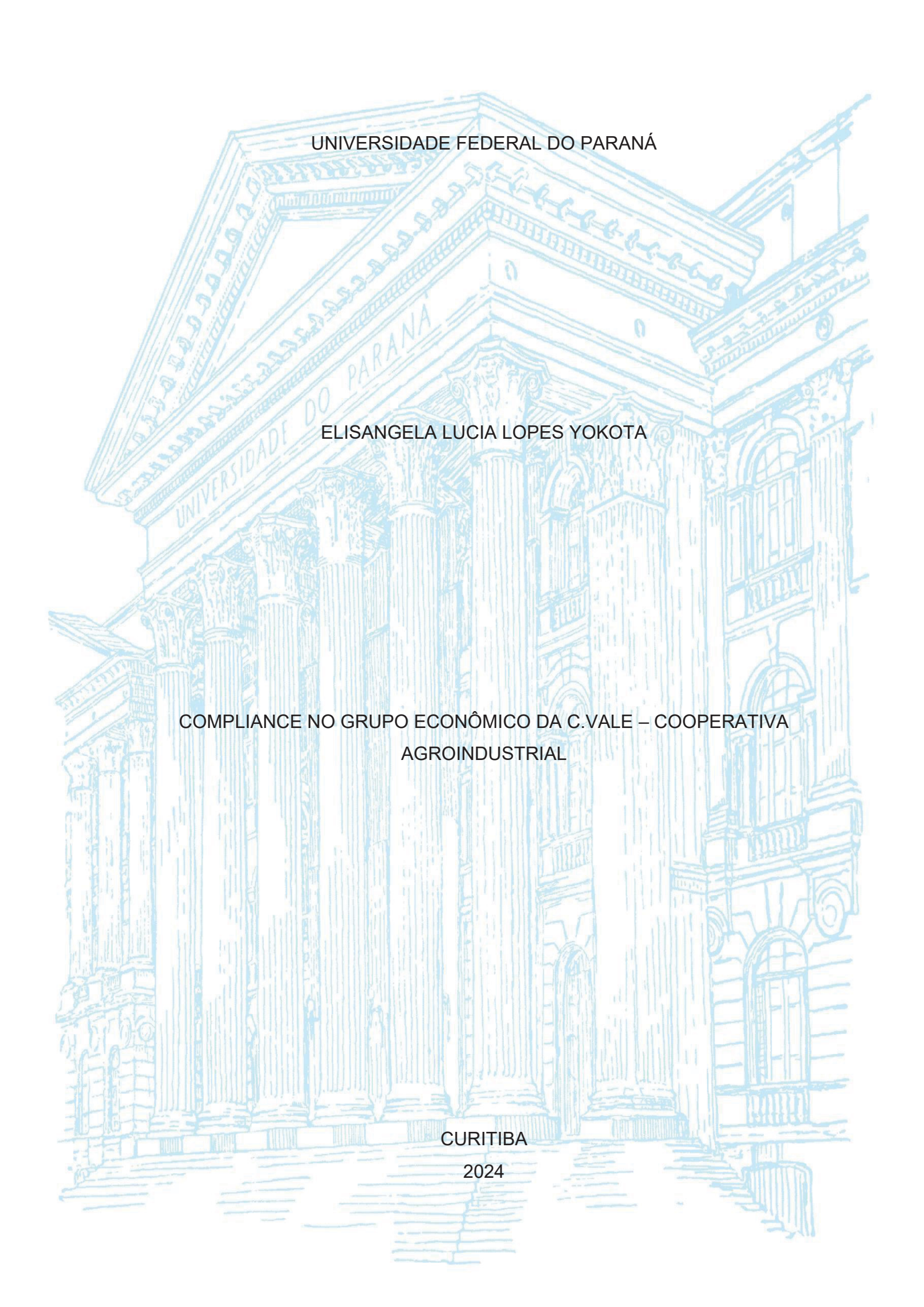




UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ELISANGELA LUCIA LOPES YOKOTA

COMPLIANCE NO GRUPO ECONÔMICO DA C.VALE – COOPERATIVA
AGROINDUSTRIAL

CURITIBA

2024

ELISANGELA LUCIA LOPES YOKOTA

COMPLIANCE NO GRUPO ECONÔMICO DA C.VALE – COOPERATIVA
AGROINDUSTRIAL

Trabalho de Conclusão do Curso MBA em
Gestão Estratégica de Cooperativas, do
Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da
Universidade Federal do Paraná, para a
obtenção do título de Especialista em
gestão de cooperativas.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Wagner da
Fonseca

CURITIBA

2024

RESUMO

Este trabalho investiga a dinâmica de gestão entre a C.Vale – Cooperativa Agroindustrial e suas entidades controladas, enfatizando a importância dos controles internos e a integração das práticas de gestão para fortalecer a governança, reduzir riscos de erros e fraudes, e assegurar a conformidade legal. Através de uma análise detalhada, o estudo aborda a complexidade do sistema tributário nacional, a eficácia dos controles internos, a importância da consolidação contábil, e o papel da automação e inteligência artificial na otimização da gestão empresarial. Além disso, destaca-se a relevância do alinhamento com os princípios de *compliance* e ESG (*Environmental, Social, and Governance* = Princípios Ambientais, Sociais e de Governança) para a sustentabilidade e responsabilidade corporativa. A pesquisa revela que a implementação de melhorias nos controles internos é fundamental para a sobrevivência e sucesso das organizações, contribuindo para a preservação da reputação do grupo econômico, otimização das operações, e cumprimento das normas regulatórias. O estudo propõe um plano de ação detalhado para aprimorar os controles internos, incluindo a simplificação da gestão tributária, fortalecimento dos controles internos, consolidação contábil eficiente, gestão baseada em boas práticas, investimento em tecnologias de automação e Inteligência Artificial (IA), e alinhamento com requisitos de *compliance* e ESG.

Palavras-chave: *compliance*; governança corporativa; inteligência artificial; princípios ESG; gestão.

ABSTRACT

This study examines the management dynamics between C.Vale – Agroindustrial Cooperative and its controlled entities, emphasizing the importance of internal controls and the integration of management practices to strengthen governance, reduce the risk of errors and fraud, and ensure legal compliance. Through a detailed analysis, the study addresses the complexity of the national tax system, the effectiveness of internal controls, the importance of accounting consolidation, and the role of automation and artificial intelligence in optimizing business management. Furthermore, it highlights the relevance of alignment with compliance and ESG principles for sustainability and corporate responsibility. The research reveals that implementing improvements in internal controls is crucial for the organizations' survival and success, contributing to the preservation of the economic group's reputation, optimization of operations, and compliance with regulatory norms. The study proposes a detailed action plan to enhance internal controls, including simplifying tax management, strengthening internal controls, efficient accounting consolidation, management based on best practices, investment in automation and AI technologies, and alignment with compliance and ESG requirements.

Keywords: compliance; corporate governance; artificial intelligence; ESG principles; management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Recursos essenciais para o plano de compliance da C.Vale.	19
Quadro 2: Atividades e investimentos	21
Quadro 3: Previsão de custos	23
Quadro 4: Ganhos e benefícios da gestão do projeto	25
Quadro 5: Plano de gerenciamento de riscos.	28

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	Apresentação/Problemática	8
1.2	Objetivo geral do trabalho	9
1.3	Objetivos específicos do trabalho	9
1.4	Justificativa dos objetivos	9
2	DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	12
2.1	Descrição geral da Cooperativa	12
2.2	Descrição geral das entidades controladas:.....	13
2.3	Diagnóstico da situação-problema	14
2.3.1	<i>Complexidade do Sistema Tributário Nacional</i>	14
2.3.2	<i>Eficácia dos Controles Internos</i>	14
2.3.3	<i>Consolidação Contábil</i>	15
2.3.4	<i>Segregação de Funções</i>	15
2.3.5	<i>Documentação e Registros</i>	15
2.3.6	<i>Auditorias e Monitoramento</i>	16
2.3.7	<i>Tecnologias de Automação e IA</i>	16
2.4	Análise da situação-problema	16
3	PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	18
3.1	Plano de implantação.....	18
3.2	Recursos	19
3.3	Viabilidade Econômico-Financeira	21
3.3.1	<i>Investimento</i>	21
3.3.2	<i>Custos</i>	23
3.3.3	<i>Ganhos e Benefícios</i>	24
3.4	Resultados esperados.....	26
3.5	Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas	28
4	CONCLUSÃO	31
	REFERÊNCIAS.....	32
	APENDICE A – PLANO DE IMPLANTAÇÃO	34

1 INTRODUÇÃO

Este estudo propõe uma análise dinâmica do grupo econômico da controladora C.Vale – Cooperativa Agroindustrial e suas entidades controladas, com foco na gestão e nas interações entre elas. Além das relações comerciais, busca-se compreender a responsabilidade direta e indireta que a controladora exerce sobre suas controladas, reconhecendo o potencial impacto nas atividades do grupo em caso de exposição de alguma controlada, o que poderia resultar em prejuízos à imagem e reputação.

No contexto da Governança, a importância do *compliance* tornou-se mais evidente nos ambientes econômicos avançados e em desenvolvimento. Nesse cenário, a crescente demanda do governo e da sociedade por práticas de conformidade é impulsionada pela intensificação da cooperação internacional, evidenciada por acordos que fortalecem a colaboração entre autoridades de diferentes países no combate à corrupção, fraudes e atividades ilegais nos setores público e privado. As leis, regulamentações e procedimentos de verificação, especialmente aqueles de alcance global, estão se tornando mais rigorosos, resultando em penalidades financeiras significativas para empresas e indivíduos.

Os custos associados à falta de conformidade também aumentaram, não apenas devido aos consideráveis gastos com possíveis investigações e processos administrativos ou judiciais, mas também pelos efeitos do envolvimento em escândalos, que comprometem a imagem e a reputação das organizações, afetando seu valor econômico e causando prejuízos à sociedade em geral.

A gestão, embora individualizada em cada empresa, é integrada, consolidando as demonstrações financeiras nos últimos anos. Essa consolidação visa proteger a imagem da controladora e do grupo, requerendo controles e *compliance* em todas as empresas para transmitir seriedade, confiança e transparência. Segundo Coimbra e Manzi (2010), *compliance* significa cumprir, executar, satisfazer, realizar o que foi imposto, ou seja, agir de acordo, estar em conformidade com a legislação e regulamentação aplicável ao negócio, sendo fundamental para qualquer empresa.

Cabe destacar a responsabilidade da controladora na eficácia dos controles internos das controladas, estabelecendo políticas e procedimentos adequados. O grupo econômico abrange diversas áreas, como atividades industriais, agroindustriais, empreendimentos imobiliários, *Off Shore*, prestação de serviços, entre outras. A integração correta das informações exige ferramentas e sistemas de gestão seguros.

As leis que regem o cooperativismo e as relações entre controladora e controlada, como a Lei nº 5.764/71 e a Lei nº 6.404/76, são fundamentais. A Comissão de Valores Imobiliários (CVM) define grupo econômico como a controladora e suas controladas. Os Comitês de Pronunciamentos Contábeis (CPCs), como o CPC 36 (R3), regulam o padrão de funcionamento das atividades econômicas, estabelecendo princípios para demonstrações consolidadas e requisitos contábeis para não controladores.

Este trabalho esclarece a dinâmica da gestão entre controladora e controlada, destacando a consolidação de demonstrações financeiras e a eliminação de transações Inter companhias. Exploramos a relação entre essas entidades e seu impacto nas demonstrações financeiras, discutindo o papel vital da consolidação no contexto contábil. O estudo aborda normativas contábeis, como o CPC 36, e seus impactos nas estratégias de longo prazo do grupo econômico.

As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

1.1 Apresentação/Problemática

O estudo enfoca a mitigação de riscos financeiros e fraudes, o posicionamento competitivo no mercado, o desenvolvimento sustentável e o acesso a recursos, bem como a promoção e a conformidade e transparência. A contextualização operacional da C.Vale, enquanto cooperativa agroindustrial de grande abrangência, destaca a diversidade de suas atividades e a necessidade de controles internos adequados para sustentar seu crescimento. As entrevistas com executivos e a análise da situação-problema, reveladas na segunda metade do contexto, fornecem a base empírica e fundamentação necessária para as propostas de melhorias que serão desenvolvidas ao longo do trabalho.

Este trabalho visa fortalecer as bases das relações comerciais da C.Vale – Cooperativa Agroindustrial e suas controladas, destacando a importância da implementação de melhorias nos controles internos, refletindo o compromisso da C.Vale com uma gestão ágil, adaptativa e centrada em controles internos

aprimorados, fundamentais para sustentar o crescimento expressivo e a resiliência no dinâmico mercado agrícola. Embasado na premissa de que ações de melhorias são fundamentais para a sobrevivência e sucesso das organizações, o foco recai sobre a compreensão das peculiaridades da sociedade cooperativa e a necessidade de estabelecer políticas de *compliance*, abrangendo ações proativas para fortalecer os controles, visando eficiência operacional e conformidade legal.

1.2 Objetivo geral do trabalho

Aprimorar, de forma significativa, os controles internos das empresas controladas pela C.Vale – Cooperativa Agroindustrial, visando fortalecer a governança, reduzir riscos de erros e fraudes, assegurar a conformidade legal e estabelecer um ambiente organizacional pautado em boas práticas de gestão e *compliance*.

1.3 Objetivos específicos do trabalho

- a) Avaliar a eficácia dos controles internos na prevenção de erros e fraudes;
- b) compreender a importância da consolidação contábil na visão unificada do grupo econômico;
- c) propor boas práticas para otimizar a gestão empresarial e *compliance*.

1.4 Justificativa dos objetivos

O planejamento, de acordo com Lacombe (2003, p. 162) é a “determinação da direção a ser seguida para alcançar um resultado desejado.” Engloba decisões com base em objetivos, fatos e na estimativa do que ocorreria em cada alternativa, ou seja, planejar é decidir antecipadamente o que fazer, como fazer, quando fazer e quem deve fazer.

Nesse contexto, a problemática que norteia este estudo compreende as melhorias nos controles internos que podem, de forma significativa, contribuir para o fortalecimento nas relações entre a C.Vale e suas entidades controladas, principalmente na mitigação de riscos, na garantia da conformidade legal e na

otimização das operações, que são elementos fundamentais na preservação da reputação do grupo econômico e no cumprimento das normas regulatórias.

O aprimoramento das melhores práticas de gestão serve de subsídio para enfrentar desafios inerentes aos processos e definições claras de estratégias que elevam a qualidade dos processos e a gestão de pessoas no ambiente corporativo, que cada vez mais torna-se dinâmico e complexo.

As razões apresentadas oferecem uma boa fundamentação. No entanto, para fortalecer ainda mais a argumentação, são necessários dados específicos que destaquem a importância deste trabalho para a C.Vale e a relevância da necessidade deste projeto, com a finalidade de ultrapassar os limites de controles desejados conforme abaixo destacados:

a) **mitigação de riscos financeiros e fraudes:** a implementação de melhorias nos controles internos, como proposto neste trabalho, desempenha um papel crucial na mitigação de riscos financeiros e prevenção de fraudes. Dados recentes da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) indicam que organizações com sistemas de controle interno eficazes conseguem reduzir significativamente (em até 50%) o risco associado a erros e fraudes. Essa mitigação não apenas protege os interesses da C.Vale, mas também contribui para a estabilidade financeira e confiança nos setores em que a cooperativa atua;

b) **posicionamento competitivo no mercado:** em um cenário de crescimento médio anual de 25%, aprimorar continuamente os controles internos é essencial para sustentar e fortalecer o posicionamento competitivo da C.Vale. A eficácia desses controles não apenas assegura a conformidade legal, mas também proporciona agilidade e eficiência operacional, fatores cruciais para a competitividade em um ambiente de negócios dinâmico;

c) **desenvolvimento sustentável e acesso a recursos:** o planejamento estratégico de crescimento orgânico e inorgânico da C.Vale implica na agregação de novas atividades e empresas ao grupo. Contudo, essa expansão aumenta a complexidade operacional e a necessidade de recursos financeiros. A falta de controles internos adequados pode impactar diretamente a obtenção desses recursos, prejudicando o desenvolvimento sustentável das atividades. A sociedade, por sua vez, se beneficia do crescimento e da estabilidade econômica gerados pela atuação bem-sucedida da cooperativa;

d) **conformidade e transparência:** em um contexto mais amplo, a implementação de práticas de controle interno não apenas atende às necessidades específicas da C.Vale, mas também contribui para a construção de uma cultura organizacional pautada em conformidade e transparência. Isso não apenas fortalece a governança interna, mas também promove padrões elevados que reverberam positivamente na sociedade, reforçando a confiança nas instituições empresariais.

Diante do exposto, a vitalidade do desenvolvimento e a sustentação das atividades da C.Vale promovem significativamente um adequado nível de controles que são eficazes e trazem segurança para a Cooperativa e suas empresas controladas, visto a importância de se manter ativa no mercado, frente à relevante responsabilidade econômica e social na economia dos municípios de atuação.

2 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Para contextualizar o presente trabalho, serão elencadas a descrição da empresa analisada e os principais apontamentos correlacionados com o tema em estudo.

2.1 Descrição geral da Cooperativa

A C.Vale Cooperativa Agroindustrial, fundada em 1960 por 24 agricultores, é uma destacada cooperativa agroindustrial brasileira com presença nos Estados do Paraná, Santa Catarina, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rio Grande do Sul e no Paraguai. Com mais de 26 mil associados, incluindo agricultores, pecuaristas e agroindústrias, a cooperativa emprega mais de 14 mil funcionários e opera em 207 unidades de negócios no Brasil e no Paraguai, conforme destacado pela Revista Forbes em 2024.

A atuação da C.Vale engloba diversas atividades, sendo uma das maiores cooperativas agroindustriais do Brasil. Seu contexto operacional inclui a produção de soja, milho, trigo, mandioca, leite, suínos, frangos e peixes, além de prestação de serviços agronômicos e veterinários aos associados. A empresa promove o desenvolvimento tecnológico por meio de cursos, palestras e treinamentos. A C.Vale facilita o acesso a crédito, comercializa insumos, peças e máquinas agrícolas, e produz sementes para o mercado nacional e internacional.

No segmento industrial, a cooperativa se destaca na produção de amido modificado de mandioca, rações, abate de frangos e produção de peixes, incluindo um sistema inovador de produção superintensiva de tilápias. Em 2024, a C.Vale inaugurou uma indústria de esmagamento de soja em Palotina-PR, buscando autossuficiência na produção de farelo e óleo de soja para rações, além de oferecer serviços de esmagamento. A visão da cooperativa vai além da produção, contribuindo significativamente para o desenvolvimento da agricultura familiar e da economia regional.

2.2 Descrição geral das entidades controladas:

A C.Vale – Cooperativa Agroindustrial opera diversas entidades controladas, cujas demonstrações financeiras consolidadas abrangem uma ampla gama de atividades em diferentes países e moedas, conforme listado abaixo:

a) **C.Vale Comércio e Transportes Ltda.:** atuando no Brasil, concentra-se no transporte rodoviário de carga e mudanças, além de serviços automotivos;

b) **C.Vale S.A.:** com foco na representação, importação, exportação e comercialização de insumos e produtos agrícolas;

c) **Marasca Comércio de Cereais Ltda.:** no Brasil, sua principal atividade é o comércio de cereais, fertilizantes e insumos agrícolas, atualmente com operações paralisadas;

d) **C.Vale Luxembourg S. à r.l.:** *Offshore* com sede em Luxemburgo, dedica-se à compra e venda de *commodities* agrícolas e prêmios de exportação;

e) **Plusval Agroavícola Ltda.:** no Brasil, é especializada em abate de aves, criação de frangos, fabricação de alimentos para animais e comércio de aves abatidas e derivados;

f) **Cooatol Comércio de Insumos Agropecuários Ltda.:** com atividades paralisadas no Brasil, atuava no comércio de cereais, fertilizantes e insumos agrícolas;

g) **C.Vale Programa de Fidelização Ltda.:** no Brasil, presta serviços de informações cadastrais, programa de pontos, exibição cinematográfica, comércio varejista e atividades de intermediação;

h) **C.Vale Empreendimentos Imobiliários Ltda.:** com foco na incorporação de empreendimentos imobiliários, construção de edifícios, compra e venda de imóveis próprios, gestão e administração de propriedades;

i) **Folem Indústria e Comércio S/A.:** no Brasil, dedica-se à prestação de serviços e industrialização de subprodutos derivados de origem animal, produzindo matérias-primas para alimentos.

Essas entidades controladas desempenham papéis diversos, abrangendo setores como transporte, comércio de insumos agrícolas, indústria alimentícia e imobiliário, refletindo a abrangência e a diversificação das operações da C.Vale.

2.3 Diagnóstico da situação-problema

Para a definição do tema, o grupo realizou uma pesquisa bibliográfica, na qual identificou a necessidade de melhoria contínua dos controles internos, o que é uma preocupação comum entre as empresas de grande porte. A análise inicial do sistema de *compliance* e dos controles internos da C.Vale – Cooperativa Agroindustrial revela várias áreas que necessitam de melhorias e refinamento. O grupo também realizou entrevistas com executivos e funcionários e análise de documentos internos, que relataram a importância dos controles internos para a eficiência operacional e a mitigação de riscos.

2.3.1 Complexidade do Sistema Tributário Nacional

Uma das principais dificuldades enfrentadas pela C.Vale é a gestão da complexa estrutura tributária brasileira. As operações da cooperativa se estendem por diversos estados, cada um com suas próprias legislações tributárias, além das normas federais. Essa multiplicidade de regras cria um ambiente desafiador para a conformidade tributária, aumentando o risco de erros e penalidades. Além disso, a cooperação internacional e a presença no Paraguai acrescentam uma camada de complexidade devido às diferenças nas legislações tributárias e regulatórias entre os países.

2.3.2 Eficácia dos Controles Internos

Embora a C.Vale possua um sistema robusto de controles internos, há oportunidades significativas para aprimoramento. Em algumas áreas, os controles não são tão rigorosos quanto deveriam ser, especialmente em relação à prevenção de fraudes e erros. Exemplos de áreas que necessitam de reforço incluem:

- a) **processamento de pagamentos:** necessidade de controle mais rigoroso para evitar pagamentos indevidos ou fraudulentos;
- b) **gestão de inventário:** melhoria no controle para evitar perdas e desvios de estoque;

c) **conformidade regulatória:** adoção de práticas mais rigorosas para garantir que todas as operações estejam em conformidade com as regulamentações aplicáveis.

2.3.3 Consolidação Contábil

A Cooperativa enfrenta desafios significativos na consolidação contábil de suas diversas entidades controladas. A integração de dados financeiros de diferentes sistemas e a harmonização de práticas contábeis são áreas que necessitam de melhorias. A falta de uma visão unificada e transparente das operações financeiras dificulta a tomada de decisões estratégicas e aumenta o risco de erros nos relatórios financeiros.

2.3.4 Segregação de Funções

A análise dos processos internos da C.Vale revelou que a segregação de funções, um princípio fundamental para prevenir fraudes e erros, não está sendo aplicada de forma eficaz em todas as áreas. Em alguns casos, os funcionários têm acesso a múltiplas funções críticas sem a devida supervisão. Isso pode levar a conflitos de interesse e aumentar o risco de atividades fraudulentas. A cooperativa precisa implementar políticas mais rigorosas de segregação de funções, juntamente com treinamentos para os funcionários sobre a importância dessa prática.

2.3.5 Documentação e Registros

A gestão de documentos e registros é outra área que necessita de aprimoramento. A Cooperativa precisa de um sistema de gerenciamento de documentos mais robusto que permita a rastreabilidade e a auditoria eficazes dos controles internos. A falta de documentação adequada pode levar a dificuldades na verificação das transações e na identificação de irregularidades.

2.3.6 Auditorias e Monitoramento

O estabelecimento de auditorias internas regulares e um sistema de monitoramento contínuo são essenciais para detectar e mitigar fraudes e erros. Atualmente, a Cooperativa realiza auditorias periódicas, mas há espaço para aumentar a frequência e o rigor dessas auditorias. Além disso, a implementação de um sistema de monitoramento contínuo, utilizando tecnologias de automação e inteligência artificial, pode ajudar a identificar problemas em tempo real e a tomar ações corretivas imediatas.

2.3.7 Tecnologias de Automação e IA

Investir em tecnologias de automação e Inteligência Artificial (IA) pode aumentar a eficiência operacional e assegurar a conformidade com os princípios de *compliance* e ESG. A utilização de ferramentas avançadas pode ajudar a automatizar processos manuais, reduzir erros e liberar recursos para atividades estratégicas. Além disso, essas tecnologias podem fornecer *insights* valiosos para a tomada de decisões e a gestão de riscos.

Essa ampliação fornece uma visão mais detalhada e específica dos problemas identificados no diagnóstico, abordando as principais áreas de preocupação e sugerindo possíveis soluções.

2.4 Análise da situação-problema

A análise da situação-problema foi realizada a partir de documentos internos da C.Vale, como políticas, procedimentos e entrevistas com funcionários.

Grandes empresas possuem um sistema de controle interno robusto, mas existem oportunidades de melhoria. Dentre os procedimentos de análise e entrevistas podemos destacar:

- a) verificação do manual de controles internos padronizado para todas as controladas, com informações mais detalhadas e abrangentes;
- b) análise do sistema de gerenciamento de documentos e registros que permita a rastreabilidade e a auditoria dos controles;

- c) verificação dos processos internos para identificar oportunidades de segregação de funções;
- d) análise dos treinamentos sobre segregação de funções para os funcionários das controladas;
- e) análise das rotinas de *compliance* e gestão de controles internos;
- f) verificação dos manuais sobre controles internos e as rotinas de trabalho;
- g) verificação de processos e ferramentas de análise de vulnerabilidades que permita identificar possíveis pontos de falha nos processos internos;
- h) solicitamos relatórios sobre análises de vulnerabilidades existentes em todas as controladas.

3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Aprimorar, de forma significativa, os controles internos das empresas controladas pela C.Vale – Cooperativa Agroindustrial, visando fortalecer a governança, reduzir riscos de erros e fraudes, assegurar a conformidade legal e estabelecer um ambiente organizacional pautado em boas práticas de gestão e *compliance*.

3.1 Plano de implantação

Para promover a eficiência operacional e a conformidade com os princípios de *compliance* e ESG, delineamos um plano de ação detalhado (Apêndice A). Este plano visa simplificar a gestão tributária, fortalecer os controles internos, consolidar a contabilidade de forma eficiente, adotar boas práticas de gestão, investir em tecnologias de automação e IA, e alinhar as práticas empresariais aos requisitos de *compliance* e ESG. Na sequência, apresentamos um resumo das etapas propostas:

- a) **simplificação da gestão tributária:** com objetivo de revisar e simplificar os processos de gestão tributária;
- b) **fortalecimento dos controles internos:** com objetivo de prevenir erros e fraudes por meio de controles internos eficazes;
- c) **consolidação contábil eficiente:** com objetivo de garantir uma visão unificada e transparente das operações;
- d) **gestão baseada em boas práticas:** com objetivo de evoluir a gestão empresarial por meio de boas práticas seguras;
- e) **investimento em tecnologias de automação e IA:** com objetivo de aumentar a eficiência operacional e conformidade com os princípios em *compliance* e ESG;
- f) **alinhamento com requisitos de *compliance* e ESG:** com objetivo de cumprir os requisitos de *compliance* e ESG exigidos pelas instituições financeiras.

Cada etapa do plano de implantação é projetada para integrar e melhorar a eficácia dos processos internos da C.Vale e suas controladas, promovendo uma gestão alinhada com as melhores práticas do mercado e garantindo a conformidade com as exigências atuais de governança e sustentabilidade.

3.2 Recursos

Para a implementar o plano de *compliance* do Grupo Econômico da C.Vale – Cooperativa Agroindustrial, é essencial a identificar e descrever os recursos materiais e humanos necessários. Este item apresenta, de forma descritiva e resumida, os principais recursos que garantirão o sucesso do projeto. O Quadro 1 apresenta os recursos essenciais:

Quadro 1: Recursos essenciais para o plano de compliance da C.Vale.

(continua)

Recursos Materiais		
1. Ferramentas de Coleta e Análise de Dados:	Sistemas de software	Ferramentas para coleta, análise e consolidação de dados contábeis e operacionais.
	Licenças de software	Licenças permitidas para os sistemas operacionais utilizados pelas empresas controladas.
	Equipamentos de informática	Computadores, servidores, e outros dispositivos necessários para suportar as atividades do projeto.
	Materiais de expediente	Suprimentos de escritório, como papel, canetas, impressoras, e outros itens de uso diário.
	Móveis e utensílios	Móveis de escritório adequados para acomodar os colaboradores e equipamentos necessários para a execução do projeto.
2. Infraestrutura física:	Instalações	Espaços adequados para realização de workshops, treinamentos e reuniões. Isso inclui salas de conferências, áreas de trabalho e outras instalações físicas específicas.
3. Tecnologia de Informação e Comunicação	Sistemas de comunicação	Ferramentas de comunicação interna e externa, como e-mails corporativos, plataformas de videoconferência e sistemas de gestão de projetos.
	Redes de TI	Infraestrutura de rede para garantir a conectividade e segurança dos dados durante a execução do projeto.
Recursos Humanos		
1. Equipe de Projeto	Gerente de projeto	Responsável pela coordenação geral do projeto, garantindo que todas as etapas sejam executadas conforme o plano.
	Analistas de sistemas	Profissionais para avaliar e parametrizar os sistemas operacionais das empresas controladas.

(conclusão)

Recursos Humanos (continuação)		
1. Equipe de Projeto (continuação)	Especialistas em contabilidade	Profissionais para realizar o levantamento e análise dos dados contábeis das entidades controladas.
	Especialistas em compliance e ESG	Profissionais para garantir que as práticas de compliance e ESG sejam integradas no projeto.
2. Consultores Externos	Consultores em TI	Para auxiliar na análise crítica e parametrização dos sistemas existentes, bem como na implementação de novas tecnologias.
	Consultores em gestão de projetos	Para fornecer orientação e melhores práticas na gestão do projeto.
3. Treinamento e Desenvolvimento	Workshops e sessões de treinamento	Programas de treinamento para capacitar os funcionários sobre os novos sistemas e processos.
	Materiais de treinamento	Guias, manuais e outros recursos educacionais para apoiar o aprendizado dos colaboradores.
Recursos Operacionais		
1. Processos e Procedimentos	Documentação de processos	Criação de documentação detalhada dos processos e procedimentos que serão implementados.
	Planos de monitoramento e avaliação	Desenvolvimento de planos para monitorar e avaliar a eficácia de novos sistemas e procedimentos.
2. Ferramentas de Gestão de Projetos	Software de gestão de projetos	Ferramentas para acompanhar o andamento do projeto, gerenciar tarefas e prazos, e facilitar a colaboração entre as equipes.
3. Sistemas de Controle Interno	Plataformas de controle interno	Ferramentas para monitorar e garantir a conformidade com os controles internos instalados.
	Avaliação dos recursos existentes	A Cooperativa deverá avaliar se já possui os recursos necessários ou se será necessário adquirir novos materiais e contratar novos profissionais. Essa avaliação inclui: inventário de recursos existentes: levantamento detalhado dos recursos materiais e humanos atualmente disponíveis na Cooperativa; análise de lacunas: identificação das lacunas entre os recursos disponíveis e os necessários para a execução do projeto; plano de aquisição de recursos: estruturação de um plano para aquisição de recursos adicionais necessários ao mercado, incluindo fornecedores de tecnologia, consultorias e treinamentos especializados.

Fonte: Autoria própria.

Os recursos materiais e humanos identificados são essenciais para a execução bem-sucedida do projeto de Compliance do Grupo Econômico da C.Vale. A avaliação dos recursos existentes e a identificação das necessidades adicionais permitirão uma implementação eficaz, garantindo que a cooperativa atinja seus objetivos de conformidade, eficiência operacional e *compliance*.

3.3 Viabilidade Econômico-Financeira

Para alcançar o objetivo da análise de estratégias econômicas e destacar sua importância para o sucesso do projeto, este tópico oferece uma visão geral do projeto integrador, abrangendo de forma específica, escopo e principais características. Aqui, identificamos os recursos necessários para a implementação do projeto, como capital inicial, mão de obra, materiais, itens relacionados ao investimento inicial, custos estimados e benefícios e ganhos do projeto.

3.3.1 Investimento

O Quadro 2 apresenta as atividades e o investimento previsto.

Quadro 2: Atividades e investimentos

(continua)

DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE	INVESTIMENTO
Coleta de Dados do Grupo Econômico	R\$ 5.000,00
Atividade: Levantamento dos dados contábeis; sistema operacional; formato legal de apuração de impostos; número de funcionários; descrição das atividades das empresas controladas; organograma empresarial e análise do <i>market share</i> . As entidades controladas são: C.Vale Comércio e Transportes, C.Vale S.A., Marasca Comércio e Cereais, C.Vale Luxembourg, Plusval, Coaatol, C.Vale Progra de Fidelização, C.Vale Empreendimento, Folem Ind. e Comercio.	
Número de pessoas /horas trabalhadas	R\$ 6.000,00
Atividade: Parametrizar e descrever por empresa controlada, o número de funcionários e as respectivas horas trabalhadas para o entendimento, levantamento de dados, análise e implantação do projeto em estudo.	

(conclusão)

DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE	INVESTIMENTO
Licenças de Software	R\$ 2.000,00
Atividade: Analisar, avaliar e descrever o sistema operacional utilizado por empresa controlada.	
Desenvolvimento/Parametrização de Sistema	R\$ 4.000,00
Atividade: Analisar de forma crítica e com levantamento de dados e valores o sistema de cada empresa controlada.	
Workshop e treinamento	R\$ 2.000,00
Atividade: Com levantamento do número de funcionários, programar <i>workshop</i> e treinamento para aprofundar o entendimento do projeto e conhecer a realidade de cada empresa controlada.	
Equipamentos de Informática	R\$ 3.000,00
Atividade: Levantar e avaliar os equipamentos que cada controlada tem atualmente de forma a garantir que o projeto a ser desenvolvido seja implementado e ajustado a rotina.	
Móveis e utensílios	R\$ 1.500,00
Atividade: Levantar os atuais moveis e utensílios utilizados em cada empresa controlada.	
Instalação	R\$ 1.000,00
Atividade: Descrever e avaliar as atuais instalações das controladas.	

Fonte: Autoria própria.

Para a coleta de dados do Grupo Econômico e suas entidades controladas, uma série de atividades foi realizada para garantir um entendimento abrangente e preciso do ambiente de negócios. Veja um relato sucinto de cada uma dessas atividades:

a) **levantamento dos dados contábeis:** foram coletadas e analisadas as demonstrações financeiras das empresas controladas, incluindo balanços patrimoniais e demonstrações de resultados. Isso proporcionou uma visão clara da saúde financeira de cada entidade;

b) **número de pessoas / horas trabalhadas:** foi realizado um levantamento detalhado do número de funcionários em cada empresa controlada, juntamente com as horas trabalhadas. Isso ajudou a entender a capacidade de mão de obra disponível para o projeto;

c) **licenças de software:** os sistemas operacionais utilizados em cada empresa foram analisados e avaliados para garantir a compatibilidade com o projeto em estudo. Foram identificadas as licenças de *software* necessárias para implementar o projeto com sucesso;

d) **desenvolvimento / parametrização de sistema:** foi feita uma análise crítica dos sistemas existentes em cada empresa controlada, com o objetivo de identificar necessidades de desenvolvimento ou parametrização para atender aos requisitos do projeto;

e) **workshop e treinamento:** com base no número de funcionários de cada entidade, foram programados *workshops* e treinamentos para aprofundar o entendimento do projeto e preparar os colaboradores para sua implementação;

f) **equipamentos de informática:** os equipamentos de informática em cada empresa foram avaliados para garantir que estivessem alinhados com as necessidades do projeto. Foram identificadas eventuais necessidades de atualização ou aquisição de novos equipamentos;

g) **móveis e utensílios:** foi feito um levantamento dos móveis e utensílios utilizados em cada empresa controlada para garantir que o ambiente de trabalho estivesse adequado para a implementação do projeto;

h) **instalação:** as instalações físicas das controladas foram descritas e avaliadas para garantir que estivessem em conformidade com os requisitos do projeto e oferecessem um ambiente propício para a sua execução.

Essas atividades foram essenciais para obter os dados e informações necessários para o desenvolvimento e implantação bem-sucedidos do projeto em estudo.

3.3.2 Custos

O Quadro 3 apresenta a previsão dos custos envolvidos no projeto.

Quadro 3: Previsão de custos

(continua)	
Salários e Encargos	R\$10.000,00
Atividade: Mapear e descrever os cargos, salários e encargos do grupo funcional de cada empresa controlada.	

(conclusão)	
Gastos gerais após implantação do projeto	R\$15.000,00
Atividade: Mapear e mensurar de forma a embasar a necessidade de gastos gerais que impactam o projeto proposto.	
Material do expediente	R\$2.000,00
Atividade: Descrever quais são os materiais de expedientes necessários para a implantação do projeto proposto.	

Fonte: Autoria própria.

Tais custos estão associados à avaliação das instalações físicas das empresas controladas, incluindo despesas com transporte, possíveis honorários de consultoria e custos de tempo dos colaboradores envolvidos na análise. A seguir, é apresentado o detalhamento desses custos:

- a) **salários e encargos:** custos relacionados aos salários e encargos dos funcionários que participam da análise dos cargos e das estruturas salariais das empresas controladas. Isso inclui gastos com salários, benefícios sociais, impostos trabalhistas e outras despesas relacionadas à mão de obra;
- b) **gastos gerais após implantação do projeto:** custos associados aos gastos gerais que surgirão após a implantação do projeto proposto, como despesas operacionais adicionais, manutenção de equipamentos, custos de energia elétrica, água, internet, entre outros.
- c) **material do expediente:** custos relacionados à aquisição de materiais de expediente necessários para a implantação do projeto, como papelaria, material de escritório, suprimentos de informática, entre outros.

Essas são algumas das principais categorias de custos associados às atividades descritas. É importante considerar esses custos ao planejar e executar o projeto proposto, garantindo uma gestão.

3.3.3 *Ganhos e Benefícios*

O Quadro 4 apresenta os ganhos e benefícios com a gestão do projeto.

Quadro 4: Ganhos e benefícios da gestão do projeto

(continua)

Agilidade na redução de tempo para tomada de decisão (horas x custos)	
Atividade: com o desenvolvimento do projeto proposto, tem-se como objetivo apresentar indicadores que auxiliam e apoiam a empresa controladora na tomada de decisão, com maior agilidade e aprofundamento de cada processo, atividades e resultados em cada empresa controlada.	Mensurar após o mapeamento e desenvolvimento do trabalho, com expectativa de ganho em agilidade e redução de horas homem x custo
Acesso à linhas de financiamento com taxa menores (juros x indicador)	
Atividade: com o desenvolvimento do projeto proposto, tem-se como objetivo apresentar indicadores que sustentem a confiabilidade, transparência e seriedade da empresa controladora em suas controladas, de forma a embasar resultados precisos, concretos e confiáveis aos Bancos e Instituição Financeiras.	Avaliação após os indicadores definidos e calculados, para definir um <i>rating</i> que impacte positivamente a imagem da controlada junto à controladora
Benefícios do Projeto	
Atividade: o principal benefício é a obtenção de informações padronizadas, confiáveis e com a agilidade necessária para tomada de decisão, bem como atender os agentes financiadores para abertura de limite de crédito, além de proporcionar a análise dos resultados de forma mais eficiente e globalizada do grupo econômico.	
Confiabilidade de dados interna e externa	
Atividade: após o levantamento, mapeamento, definição de indicadores e o formato das informações e dados de cada empresa controlada, obtém-se o mesmo empenho e confiança da controladora para desenvolver uma base de informações padronizada.	
Agilidade na tomada de decisão	
Atividade: desenvolver um sistema que proporciona demonstrar os indicadores precisos e que subsidiem a tomada de decisão, na forma de proporcionar análises e projetos futuros.	

(conclusão)

Conformidade e eficácia dos controles internos	
Atividade: definir e apresentar formatos padronizados de controle interno para cada empresa controlada, em conformidade com modelos utilizados pela controladora.	
Compreensão e impacto do grupo econômico	
Atividade: apresentar em formato mensal aos gestores os resultados e interligações de ações das controladas no impacto do resultado da empresa controladora.	

Fonte: Autoria própria.

3.4 Resultados esperados

Com o desenvolvimento do projeto, espera-se uma redução significativa no tempo necessário para a tomada de decisões estratégicas, gerando maior agilidade nesse processo. Isso resultará em uma otimização do uso de recursos (horas de trabalho) e uma consequente redução nos custos associados à espera por informações ou análises adicionais.

A implementação do projeto visa, ainda, fornecer indicadores confiáveis e transparentes sobre o desempenho das empresas controladas, o que aumentará a credibilidade da empresa controladora junto a bancos e instituições financeiras. Isso pode resultar em acesso a linhas de financiamento com taxas de juros mais baixas, reduzindo, assim, os custos financeiros da empresa.

Os principais benefícios do projeto incluem a obtenção de informações padronizadas e confiáveis, permitindo uma tomada de decisão mais ágil e embasada. Além disso, o projeto visa atender às exigências dos agentes financiadores para abertura de linhas de crédito, proporcionando uma análise mais eficiente e globalizada do grupo econômico.

Após o desenvolvimento e implementação do projeto, espera-se que as informações e dados das empresas controladas sejam padronizados e confiáveis, aumentando, desta forma, a confiança tanto interna quanto externamente.

O projeto também pretende estabelecer e apresentar formatos padronizados de controles internos para cada empresa controlada, garantindo conformidade com os

modelos utilizados pela empresa controladora. Isso aumentará a eficácia dos controles internos e a conformidade com as normas e regulamentos aplicáveis.

Outro objetivo do projeto é apresentar mensalmente aos gestores os resultados e as interligações das ações das empresas controladas, destacando o impacto dessas ações nos resultados da empresa controladora. Isso proporcionará uma compreensão mais profunda do grupo econômico e suas operações.

A coleta de demonstrações financeiras, incluindo balanços patrimoniais, demonstrações de resultados, e demonstrações de fluxo de caixa das empresas controladas também é um dos resultados almejados. Além disso, faz-se necessária a análise de relatórios contábeis para compreender a saúde financeira das entidades, incluindo indicadores de desempenho financeiro e a análise de tendências ao longo do tempo.

A identificação e descrição dos sistemas de informação utilizados pelas empresas controladas para operações comerciais e financeiras é algo que deve ser feito, bem como a avaliação da eficácia e integração dos sistemas para garantir a precisão e confiabilidade dos dados.

Outro resultado que pretende-se obter é a investigação dos regimes tributários e legislações fiscais aplicáveis a cada entidade controlada. Isso inclui a identificação dos principais impostos pagos pelas empresas e a análise do impacto fiscal nas operações do Grupo Econômico.

Outra etapa importante que deve ser realizada é a coleta de informações sobre o quadro de funcionários de cada empresa controlada, incluindo o número total de funcionários, a distribuição por departamento e as categorias de emprego. Essa etapa pode ir além, estendendo-se para uma análise da estrutura de recursos humanos para entender a capacidade de operação e as necessidades de equipe nas entidades.

Ainda como resultados esperados, pretende-se conhecer melhor as atividades das empresas controladas. Isso inclui um levantamento detalhado das atividades comerciais e operacionais de cada empresa controlada, incluindo produtos ou serviços oferecidos, mercados atendidos e principais clientes. Também é necessária uma análise da diversificação das atividades para identificar áreas de especialização e possíveis sinergias entre as entidades.

A elaboração de organogramas detalhados para cada empresa controlada, mostrando a estrutura hierárquica e os relacionamentos entre os diferentes

departamentos e unidades de negócios, é uma ação fundamental, bem como a identificação de cargos-chave e tomadores de decisão em cada entidade.

Pretende-se, ainda, realizar uma análise do *market share*, coletando dados de mercado para avaliar a participação de mercado de cada empresa controlada em seus respectivos setores e regiões. Essa análise permitirá um estudo comparativo do *market share* com concorrentes e a análise de tendências de mercado para entender o posicionamento competitivo das entidades. Essas atividades de coleta de dados são essenciais para obter uma compreensão abrangente das operações e do desempenho do Grupo Econômico e suas entidades controladas. Certamente, essas informações são fundamentais para a análise e tomada de decisões estratégicas.

3.5 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

O desenvolvimento de um plano de gerenciamento de riscos é essencial para a implementação bem-sucedida das soluções propostas. Ao identificar e mitigar proativamente os riscos, a C.Vale pode assegurar que suas operações continuem eficientes, conformes e alinhadas com as melhores práticas do mercado, promovendo uma gestão mais ética e sustentável. O Quadro 5 apresenta aspectos importantes desse planejamento.

Quadro 5: Plano de gerenciamento de riscos.

(continua)

Simplificação da Gestão Tributária		
Riscos Esperados:	Erro na classificação fiscal	Falhas na classificação correta dos tributos podem resultar em multas e penalidades.
	Incompatibilidade de sistemas	Ferramentas de automação fiscal podem não se integrar perfeitamente aos sistemas existentes, causando inconsistências.
Medidas Preventivo-Corretivas	Treinamento contínuo	Treinar a equipe fiscal para garantir a correta classificação dos tributos.
	Teste de integração	Realizar testes extensivos de integração das ferramentas de automação com os sistemas atuais antes da implementação completa.

(continuação)

Fortalecimento dos Controles Internos		
Riscos Esperados	Fraudes e irregularidades	A ausência de controles rigorosos pode aumentar a vulnerabilidade a fraudes.
	Resistência à mudança	Funcionários podem resistir à implementação de novos procedimentos de controle.
Medidas Preventivo-Corretivas	Auditorias periódicas	Implementar um cronograma de auditorias internas regulares para identificar e corrigir fraquezas.
	Capacitação e comunicação	Promover programas de capacitação e comunicação eficaz sobre a importância dos novos controles internos para toda a equipe.
Consolidação Contábil Eficiente		
Riscos Esperados	Inconsistências nos dados	Diferenças nas políticas contábeis entre subsidiárias podem levar a inconsistências nas demonstrações financeiras consolidadas.
	Erros de consolidação	Falhas manuais no processo de consolidação podem resultar em relatórios financeiros imprecisos.
Medidas Preventivo-Corretivas	Padronização de políticas contábeis	Alinhar as políticas contábeis de todas as entidades do grupo para garantir uniformidade.
	Automação do processo	Implementar sistemas integrados que automatizem a consolidação das demonstrações financeiras, reduzindo a possibilidade de erros humanos.
Gestão Baseada em Boas Práticas		
Riscos Esperados	Não conformidade	Falta de adesão ao código de conduta empresarial pode resultar em comportamentos antiéticos.
	Desalinhamento cultural	As boas práticas podem não ser adequadamente incorporadas na cultura organizacional.
Medidas Preventivo-Corretivas	Desenvolvimento e divulgação do código de conduta	Criar um código de conduta claro e abrangente, acompanhado de sessões de treinamento regulares.
	Monitoramento contínuo	Estabelecer mecanismos de monitoramento e <i>feedback</i> contínuo para garantir a adesão às boas práticas.
Investimento em Tecnologias de Automação e IA		
Riscos Esperados	Custo de implementação elevado	Investimentos iniciais em tecnologias de automação e IA podem ser além do esperado.
	Dependência tecnológica	Excessiva dependência de sistemas automatizados pode levar à falta de habilidades críticas entre os funcionários.
Medidas Preventivo-Corretivas	Análise de custo-benefício	Realizar uma análise detalhada de custo-benefício antes da implementação das tecnologias.
	Capacitação técnica	Promover treinamentos contínuos para garantir que a equipe tenha as habilidades necessárias para operar e manter as novas tecnologias.

(conclusão)

Alinhamento com Requisitos de Compliance e ESG		
Riscos Esperados	Não conformidade regulamentar	Falhas no cumprimento das políticas de <i>compliance</i> e ESG podem resultar em sanções e perda de credibilidade.
	Incoerência nas práticas de ESG	Divergências na aplicação dos princípios ESG entre as diferentes áreas da empresa.
Medidas Preventivo-Corretivas	Criação de comitê de <i>compliance</i> e ESG	Estabelecer um comitê dedicado para monitorar e garantir o cumprimento das políticas de <i>compliance</i> e ESG.
	Auditorias e relatórios periódicos	Realizar auditorias periódicas e produzir relatórios detalhados sobre o desempenho ESG da empresa.

Fonte: Autoria própria.

4 CONCLUSÃO

O trabalho desenvolvido proporcionou uma avaliação do grupo econômico ao qual a C.Vale pertence, orientando e evidenciando a importância de um sistema de *compliance* estendido às controladas, voltado à práticas éticas e legais, necessitando uma comunicação mais próxima que envolva políticas, procedimentos e controles internos que visam prevenir e detectar possíveis violações legais ou éticas, promovendo uma cultura de conformidade, fornecendo treinamentos regulares, monitorando o cumprimento das políticas estabelecidas e investigando possíveis irregularidades, com o objetivo de mitigar riscos legais, proteger a reputação do grupo e fortalecer as relações com clientes, fornecedores e demais partes interessadas.

Como a empresa controladora tem mais estrutura que suas controladas, é fundamental haver pontos de atenção que impactem em todo o grupo econômico. Esses pontos têm como objetivo principal a busca por sinergias e vantagens competitivas advindas da integração do grupo, voltados à economia de escala, preocupada em reduzir custos operacionais através de processos e negociação em maior escala, diversificação de negócios ligados à reduzir a exposição a riscos específicos de um único mercado, acesso a novos mercados através da expansão geográfica ou entrada em novos segmentos. Dessa forma, ocorre a ampliação da presença e participação da empresa no mercado, o compartilhamento de conhecimento e de recursos, se beneficiando do intercâmbio de *know-how*, de tecnologias e de melhores práticas, promovendo a inovação e o desenvolvimento em conjunto, a gestão integrada, voltada à estrutura unificada de gestão, o que facilita a tomada de decisões estratégicas, melhorando, conseqüentemente, a coordenação entre as diferentes unidades de negócios e promovendo uma cultura organizacional compartilhada.

Para conseguir atingir seu objetivo de maximizar a eficiência, a rentabilidade e a competitividade global para o grupo é fundamental a implantação de um *compliance* conforme relatado no trabalho, que seja um programa de *compliance* robusto e que possibilite resultado em escala exponencial.

REFERÊNCIAS

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott. **Administração: novo cenário competitivo**. São Paulo: Atlas, 2006.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de plano de negócios: fundamentos, processos e estruturação**. São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 16 dez. 1971. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm. Acesso em: 08 ago. 2024.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 17 dez. 1976. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm. Acesso em: 08 ago. 2024.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Comissão de Valores Mobiliários. Comitê de Pronunciamentos Contábeis. **Pronunciamento Técnico CPC 36 (R3): demonstrações consolidadas**. Brasília, DF: CVM, [2012?]. Disponível em: <https://conteudo.cvm.gov.br/menu/regulados/normascontabeis/cpc/cpc.html>. Acesso em: 25 jan. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2004.

COIMBRA, Marcelo A.; MANZI, Vanessa A. **Manual de compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>. Acesso em: 08 ago. 2024.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MONTANA, Patrick J. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D. **Planejamento estratégico**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

Plano de Ação	What	Why	Who	When				Where	How	How much	Status
Descrição	O que será feito	Por Que? Justificativa	Por quem	Início	Prazo (dias)	Fim Planejado	Fim Real	Onde	Como	Quanto	
Analisar a complexidade do sistema tributário nacional.	Analisar as formas de tributação das controladas individualmente	Para entender as implicações legais relacionadas e melhor direcionar nos elementos de compliance.	Equipe de contabilidade financeiro.	01/06/2024	30	01/07/2024		No departamento Financeiro e Contabil da C.Vale.	Através de análises comparativas e revisão de legislação.		Aberto
Avaliar a eficácia dos controles internos na prevenção de erros e fraudes.	Identificar e avaliar a eficácia dos controles internos.	Para prevenir erros e fraudes.	Contabilidade, Financeiro.	01/06/2024	60	31/07/2024		Sector: Gestão Contabil das Controladas	Ferramentas de análise; Implementando auditorias regulares e Treinamentos de compliance.		Aberto
Compreender a importância da consolidação contábil na visão unificada do grupo econômico.	Verificar os relatórios e processos de consolidação. Analise das legislações aplicáveis.	Para assegurar a aplicação da legislação e/ou pontos de observação.	Contabilidade Financeiro.	01/10/2024	120	29/01/2025		Departamento Contabil	Análise de relatórios e metodologia; Integração das partes relacionadas.		Aberto
Propor boas práticas recomendadas para otimizar a gestão empresarial e compliance, fornecendo insights relevantes.	Estudo e levantamento de opções de gestão empresarial aplicada ao grupo C.Vale.	Para otimizar a gestão e compliance.	Contabilidade, Financeiro, ESG, Consultores de gestão e equipe de compliance.	15/02/2025	60	16/04/2025		Contabilidade C.Vale	Desenvolvendo um framework de boas práticas e sugestões de formas de gestão das Controladas da C.Vale.		Aberto
Investigar o papel da automação e inteligência artificial na gestão empresarial e compliance, otimizando a Governança com base nos princípios ESG de forma eficiente.	Investigar possibilidades de automação e IA.	Para otimizar a Governança com base nos princípios ESG.	Especialistas em TI, Analistas de Dados, equipe de ESG, Contabilidade e Financeiro.	15/02/2025	180	14/08/2025		Contabilidade, Financeiro, Processos de gestão e Compliance.	Busca de ferramentas de automação e algoritmos de IA. Feed back's de especialistas		Aberto
Acesso a Financiamento: Atualmente as instituições financeiras exigem que as empresas cumpram padrões de compliance e ESG como parte dos requisitos para acesso as melhores taxas de financiamento.	Análise dos dados e informações para Acesso a Financiamentos.	Potencial economia em juros e melhor acesso a capital. Não bloquear cadastro da Controladora.	Financeiro, Contabil, ESG, P&D.	01/03/2025	305	31/12/2025		Departamento financeiro.	Cumprindo padrões de compliance e ESG. Busca de oportunidades disponíveis		Aberto