

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RUDINEI VALENTIN VACARO TREVISAN

PROPOSTA TÉCNICA PARA MITIGAÇÃO DE RISCOS DE GOVERNANÇA EM
UMA EMPRESA DE CONTABILIDADE



CURITIBA

2025

RUDINEI VALENTIN VACARO TREVISAN

PROPOSTA TÉCNICA PARA MITIGAÇÃO DE RISCOS DE GOVERNANÇA EM
UMA EMPRESA DE CONTABILIDADE

Projeto Interdisciplinar apresentado ao curso de Especialização/MBA em ESG, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em ESG.

Orientadora: Profa. Dra. Luciana Klein

CURITIBA

2025

RESUMO

Este estudo tem como objetivo mapear os riscos de governança em uma empresa de contabilidade. Para apoiar as análises, combinou-se fundamentação teórica sobre melhores práticas de governança corporativa, em especial do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), e uso de ferramentas de análise gerencial, como o Diagrama de Ishikawa e 5W2H. Entre os principais desafios levantados, destacam-se percepções e visões predominantemente internas, descompasso entre a visão de longo prazo e as demandas imediatas, bem como a tendência a decisões apressadas e impulsivas. A adoção de uma estrutura formal de governança pode enriquecer o processo decisório, ao oferecer uma visão mais ampla e imparcial, alinhar as decisões aos objetivos de longo prazo, reduzir a vulnerabilidade a escolhas impulsivas e proporcionar maior consistência na execução das estratégias.

Palavras-chave: ESG. Governança. Conselho de Administração.

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	6
2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA.....	9
3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	11
REFERÊNCIAS.....	16

1 APRESENTAÇÃO

A adoção de práticas ESG representa uma abordagem inovadora na gestão empresarial. De acordo com a ABNT PR 2030 (2022), ESG pode ser definido como um conjunto de critérios ambientais, sociais e de governança, a serem considerados, na avaliação de riscos, oportunidades e respectivos impactos com objetivo de nortear atividades, negócios e investimentos sustentáveis. Recentes acontecimentos no mundo como crises climáticas, desigualdades sociais e escândalos de governança têm mostrado a necessidade de as empresas repensarem seus modelos de negócios e seus impactos na sociedade (BELINKY, 2021). Com base nos Relatórios de Sustentabilidade da *Global Reporting Initiative* (GRI, 2023), as práticas ESG passaram a ser reconhecidas como indicadores cruciais para a avaliação do desempenho corporativo, não se limitando aos resultados financeiros, mas também considerando aspectos não financeiros, como os impactos ambientais, sociais e de governança.

As questões ESG (ambientais, sociais e de governança), embora possam ser consideradas de forma individual, são elementos interligados. Segundo a ABNT PR 2030 (2022), a governança tem destaque, no sentido de que é responsável pelo tom de como os temas e critérios ambientais e sociais devem ser conduzidos dentro da estratégia do negócio, bem como estabelece as políticas e os processos necessários para a consecução da estratégia. Os sociais estão interconectados aos ambientais quando as organizações buscam adotar abordagens mais amplas sobre sustentabilidade.

Atento a evolução significativa da governança corporativa e sua expansão de foco - de otimização de valor econômico exclusivamente aos sócios para a geração de valor compartilhado entre os sócios e as demais partes interessadas -, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) atualizou a sua definição de governança corporativa como um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral. Sob essa perspectiva, a conexão dos elementos ESG (ambientais, sociais e de governança) se alinham ao conceito de criação de valor compartilhado, definido por Porter e Kramer (2011) como práticas de gestão e políticas empresariais que visam aumentar a competitividade da empresa, ao passo que, simultaneamente, aprimoram as condições sociais e econômicas nas comunidades que operam.

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (IBGC, 2023) estabelece cinco princípios fundamentais para fortalecer a governança nas empresas: i) a integridade, que promove a cultura ética, evitando conflitos de interesse e zelando pelas partes interessadas; ii) a transparência, que assegura a divulgação de informações relevantes, além das exigências legais, fortalecendo a confiança; iii) a equidade, que garante tratamento justo a todas as partes, respeitando direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas; iv) a responsabilização, que exige diligência e prestação de contas claras, visando a sustentabilidade de longo prazo; e v) a sustentabilidade, que busca equilíbrio econômico, social e ambiental, considerando os impactos na sociedade.

Para uma empresa de contabilidade, a adoção de práticas ESG envolve a implementação de políticas claras e sólidas, fortalecendo a relação com clientes, colaboradores e demais *stakeholders*. Nesse contexto, um Conselho de Administração estruturado é fundamental para promover a boa governança corporativa por meio da disseminação das melhores práticas. O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (IBGC, 2023) indica que as empresas, ao adotarem boas práticas de governança, mostram o seu comprometimento em alinhar interesses; prevenir, mitigar e tratar conflitos; e gerar valor tangível e intangível para todas as partes interessadas. Portanto, trata-se de um movimento intencional cujo objetivo é melhorar o processo decisório, o desempenho, a reputação, a rentabilidade econômica e a longevidade de suas operações.

A empresa de contabilidade que motivou este estudo está localizada na região metropolitana de Curitiba, no Paraná, e tem como propósito conduzir projetos de vida de empresários por meio de soluções empresariais que integram pessoas, processos e tecnologia. Fundada em 2002, destaca-se no mercado contábil por sua estrutura organizada, equipe continuamente qualificada e investimentos em tecnologia. Trata-se de uma empresa em processo de transição de uma gestão informal para uma estrutura mais profissionalizada, que enfrenta desafios relacionados à instabilidade estratégica. Entre os desafios, destacam-se as mudanças frequentes nas prioridades organizacionais, as dificuldades em equilibrar a visão de longo prazo com as necessidades imediatas e as decisões apressadas e impulsivas, que geram incertezas entre os *stakeholders*.

Destaca-se que a empresa adota práticas avançadas de planejamento estratégico, utilizando metodologias e modelos reconhecidos no mercado. No entanto,

os olhares para os ambientes internos e externos são realizados predominantemente de forma interna, sem o suporte de profissionais externos especializados. Essa abordagem, embora tenha se mostrado eficiente, pode gerar uma visão míope sobre certos cenários, limitando a capacidade de identificar novas oportunidades ou mitigar riscos de forma mais ampla. Assim, espera-se que a possível composição de um Conselho de Administração formalmente estruturado, especialmente com a inclusão de membros externos, trará benefícios significativos, em especial uma visão mais ampla e imparcial sobre os desafios e oportunidades da empresa, contribuindo para decisões mais informadas e equilibradas.

Portanto, o objetivo desse estudo é apresentar uma **proposta técnica para mitigação de riscos de governança em uma empresa de contabilidade**.

Nesse sentido, a transição de uma gestão informal para uma estrutura mais profissionalizada, que, ao adotar melhores práticas de governança, proporcionará uma base mais sólida para o desenvolvimento do negócio. Esse movimento é essencial para garantir não apenas a continuidade, mas também o crescimento estruturado, alinhando seus processos e práticas às exigências do mercado, promovendo a sustentabilidade a longo prazo e fortalecendo a confiança dos *stakeholders*.

2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA

A empresa de contabilidade em estudo, tem como principal objetivo entregar serviços que assegurem conformidade legal, forneçam informações contábeis estratégicas e promovam eficiência operacional. Para isso, organiza sua cadeia de valor de forma a maximizar a criação de valor para seus clientes e demais *stakeholders*. Essa abordagem é viabilizada por uma estrutura organizacional bem definida, com clareza nos processos e nas responsabilidades. A empresa é hierarquicamente dividida em departamentos, atividades e cargos, sendo que cada departamento conta com os cargos de Diretor, Coordenador, Analista, Assistente e Auxiliar, garantindo uma hierarquia clara e funcional. Os diretores se reportam diretamente à Direção Executiva (sócio-CEO), responsável por definir a visão estratégica e coordenar as atividades operacionais da empresa. Acima da Direção Executiva, a estrutura é alinhada ao sócio majoritário (Presidente), que é responsável pelo direcionamento global do negócio. Dessa forma, a tomada de decisão estratégica e operacional é centralizada nos dois sócios da empresa, reforçando a concentração do poder decisório.

O planejamento estratégico da empresa é estruturado com base no mapa estratégico, que traduz a visão e os objetivos organizacionais em iniciativas alinhadas entre as áreas. A tomada de decisão é orientada pelas perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC), equilibrando as áreas financeira, de clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. O processo começa na Direção Executiva, que define diretrizes e prioridades com base na análise do ambiente interno e externo. Em seguida, as diretorias participam de discussões para validar e detalhar os planos de ação, garantindo alinhamento operacional. Após esse alinhamento interno, o planejamento é submetido ao sócio majoritário para aprovação final, consolidando a visão global do negócio.

Embora esse modelo proporcione coerência estratégica, ele se baseia principalmente em percepções internas, o que pode limitar a identificação de oportunidades e a mitigação de riscos. Apesar da empresa estar em transição para uma estrutura mais profissionalizada, ainda persistem resquícios, práticas e vícios de uma gestão informal, o que compromete a formalização de processos decisórios, prejudicando a execução de estratégias de longo prazo.

Atualmente, a gestão estratégica da empresa e o direcionamento global do negócio são centralizados, respectivamente, no sócio-CEO e no sócio majoritário.

Embora a empresa tenha uma operação consolidada, a capacidade de tomar decisões fundamentadas em uma visão externa e imparcial é limitada, impedindo uma análise aprofundada dos riscos e oportunidades, o que restringe a flexibilidade e agilidade da empresa para se adaptar às mudanças do mercado e às exigências regulatórias, o que pode comprometer seu desempenho e sustentabilidade a longo prazo. Nesse contexto, o problema a ser resolvido neste estudo é a **instabilidade estratégica**, originada por mudanças frequentes nas prioridades organizacionais, dificuldades em equilibrar a visão de longo prazo com as demandas imediatas e decisões apressadas e impulsivas.

Para compreender as dificuldades enfrentadas no processo decisório estratégico, aplicamos a técnica do Diagrama de Ishikawa. Esse método permitiu estruturar as possíveis causas em categorias, facilitando a identificação das raízes dos problemas e fornecendo uma base para as ações necessárias. Como o processo decisório estratégico da empresa é predominantemente interno, identificamos os principais fatores que influenciam sua qualidade.

Figura 1: Diagrama de Ishikawa



Fonte: adaptado de Ishikawa (1993)

3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A análise aprofundada das dificuldades no processo decisório reforça a necessidade de um fórum específico e formal de governança, que agregaria uma visão independente, maior transparência e melhores práticas. Ao integrar fontes externas e uma análise mais diversificada e imparcial, amplia-se a visão sobre os riscos e oportunidades do negócio, o que contribuirá diretamente para a estabilidade estratégica da empresa. Com uma estrutura formal de governança, as decisões serão mais alinhadas com os objetivos de longo prazo, reduzindo a vulnerabilidade a escolhas impulsivas e proporcionando maior consistência na execução das estratégias.

Para aprimorar a qualidade do processo decisório, o objetivo **é expandir a base de decisões e otimizar a identificação de oportunidades e a mitigação de riscos.**

Com os diferentes níveis de criticidade das causas-raízes que impactam a instabilidade estratégica, tanto causas operacionais quanto estruturais, foi possível priorizar os fatores mais relevantes, permitindo a definição de intervenções específicas para mitigar os riscos identificados, fortalecer a governança corporativa e promover maior estabilidade na execução da estratégia organizacional.

Portanto, propõem-se um conjunto integrado de medidas, estruturadas e que proporcionem profissionalização, institucionalização e perenidade à empresa, com base em quatro eixos: i) Conselho de Administração; ii) Instrumentos de Suporte à Governança; iii) Boas Práticas de Governança; e iv) Indicadores de Desempenho.

Diante desse cenário, para operacionalizar de forma clara e eficiente a solução ao problema de instabilidade estratégica, adotamos a metodologia 5W2H, que define: o que será feito (What?); por que é necessário (Why?); onde ocorrerá (Where?); quando acontecerá (When?); quem será o responsável (Who?); como será executado (How?); e quanto custará (How much?). Esse rigor metodológico permitirá não apenas a profissionalização dos processos decisórios, mas também a criação de mecanismos contínuos de orientação, monitoramento e avaliação, assegurando que a empresa permaneça alinhada às melhores práticas e preparada para os desafios futuros.

Figura 2: Plano de Ação 5W2H

What? (o quê?)	Conselho de Administração
Why? (por quê?)	Elaboração do Regimento Interno
Where? (onde?)	Na empresa de contabilidade
When? (quando?)	Junho/2025
Who? (quem?)	Sócio Majoritário; CEO
How? (como?)	- Definição da estrutura e regras de funcionamento do Conselho de Administração - Definição da Política de Remuneração com critérios justos, alinhados à estratégia e ao desempenho - Definição da Política de Avaliação com critérios transparentes, alinhados às regras e ao desempenho - Definição do Processo Sucessório com regras de sucessão planejadas e não planejadas - Definição da escolha dos Conselheiros com base em competência, diversidade, interesses e experiências - Definição do calendário e do modus operandi para as Reuniões do Conselho de Administração
How much? (quanto?)	20h de benchmarking e 30h de reuniões

What? (o quê?)	Instrumentos de Suporte à Governança
Why? (por quê?)	Desdobramentos do Planejamento Estratégico
Where? (onde?)	Na empresa de contabilidade
When? (quando?)	Julho/2025
Who? (quem?)	Presidente; Secretário do Conselho; CEO
How? (como?)	- Aprovação das diretrizes estratégicas, objetivos, indicadores e metas - Definição dos papéis estratégicos, através da Matriz RACI - Definição do processo de comunicação com os <i>Stakeholders</i>
How much? (quanto?)	10h de benchmarking e 10h de reuniões

What? (o quê?)	Boas Práticas de Governança
Why? (por quê?)	Elaboração de Manuais de Boas Práticas
Where? (onde?)	Na empresa de contabilidade
When? (quando?)	Agosto/2025
Who? (quem?)	Presidente; Secretário do Conselho; CEO
How? (como?)	- Elaboração de Código de Ética e Conduta para formalizar princípios e comportamentos esperados, com canal de ouvidoria - Elaboração de Manual de Compliance para estabelecer diretrizes claras de conduta e conformidade, com canal de denúncias - Elaboração de Política de Segurança da Informação para estabelecer práticas de proteção de dados, com canal de incidentes - Elaboração de Manual de Gestão de Riscos para definir mapeamento, procedimentos e responsabilidades de gestão de riscos - Elaboração de Manual de Governança para definir princípios, regras e práticas que orientem a atuação da Gestão
How much? (quanto?)	50h de benchmarking e 30h de reuniões

What? (o quê?)	Indicadores de Desempenho
Why? (por quê?)	Monitoramento de Desempenho do Conselho e do negócio
Where? (onde?)	Na empresa de contabilidade
When? (quando?)	Agosto/2025
Who? (quem?)	Presidente; Secretário do Conselho; CEO
How? (como?)	- Definição de Indicadores-chave, impactáveis pelas decisões do Conselho de Administração - Definição de metodologia para monitoramento de implementação das decisões estratégicas
How much? (quanto?)	4h de reuniões

Fonte: Autor (2025)

Visando garantir a efetividade das ações planejadas para a estruturação formal da governança corporativa, desenvolvemos um plano de *follow-up* para acompanhar a execução das etapas, monitorar o progresso e apoiar eventuais ajustes necessários, assegurando a consolidação das práticas estabelecidas.

Figura 6: *Follow-up* do Projeto

Entregável	Meta	Verificação	Responsável	Frequência
Regimento Interno elaborado	Regimento Interno aprovado	Regimento Interno registrado	Secretário do Conselho	Única, em Julho/2025
Política de Remuneração definida	Política de Remuneração documentada no Regimento Interno	Regimento Interno registrado	Secretário do Conselho	Única, em Julho/2025
Política de Avaliação definida	Política de Avaliação documentada no Regimento Interno	Regimento Interno registrado	Secretário do Conselho	Única, em Julho/2025
Processo Sucessório definido	Processo Sucessório documentada no Regimento Interno	Regimento Interno registrado	Secretário do Conselho	Única, em Julho/2025
Conselheiros empossados	Nomeação dos Conselheiros documentada	Ata de Reunião	Secretário do Conselho	Única, em Agosto/2025
Calendário de Reuniões definido	Calendário de Reuniões publicado	Calendário de Reuniões	Secretário do Conselho	Única, em Agosto/2025
Planejamento Estratégico aprovado	Mapa Estratégico publicado	Ata de Reunião	Secretário do Conselho	Única, em Agosto/2025
Papéis e responsabilidades definidas	Matriz RACI publicada	Ata de Reunião	Secretário do Conselho	Única, em Agosto/2025
Processo de comunicação definido	Fluxo de comunicação publicado	Ata de Reunião	Secretário do Conselho	Única, em Agosto/2025
Código de Ética e Conduta elaborado	Código de Ética e Conduta aprovado	Código de Ética e Conduta publicado	Secretário do Conselho	Única, em Setembro/2025
Manual de Compliance elaborado	Manual de Compliance aprovado	Manual de Compliance publicado	Secretário do Conselho	Única, em Setembro/2025
Política de Segurança da Informação elaborada	Política de Segurança da Informação aprovada	Política de Segurança da Informação publicada	Secretário do Conselho	Única, em Setembro/2025
Manual de Gestão de Riscos elaborado	Manual de Gestão de Riscos aprovado	Manual de Gestão de Riscos publicado	Secretário do Conselho	Única, em Setembro/2025
Manual de Governança elaborado	Manual de Governança aprovado	Manual de Governança publicado	Secretário do Conselho	Única, em Setembro/2025
Monitoramento de Indicadores-chave	100% dos Indicadores-chave monitorados	Relatório de performance de indicadores	Secretário do Conselho	Mensal
Monitoramento de implementação das decisões estratégicas	100% das decisões estratégicas monitoradas	Relatório de gestão de iniciativas	Secretário do Conselho	Mensal

Fonte: Autor (2025).

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), é necessário considerar que a gestão estratégica bem como as práticas de governança corporativa são “organismos vivos”, e não sobreviverão às mudanças do mercado se não forem gerenciados para manterem-se atualizados e relevantes. Esse entendimento é reforçado na obra *O papel do Conselho de Administração na estratégia das organizações* (IBGC, 2017), que descreve que: i) o plano precisa ser flexível. Cabe à Diretoria fazer ajustes menores diretamente ou propor ao Conselho correções de maior impacto durante a vida do plano; ii) o processo decisório da

empresa deve conter mecanismos para detectar mudanças que possam afetar o mercado e a dinâmica da competição; e iii) cabe aos Conselheiros manterem-se atentos a possíveis mudanças e imaginar o quanto elas podem afetar a estratégia aprovada. Se concluir que uma mudança de estratégia é necessária, o Conselho deverá colocar o tema em discussão para possíveis ajustes.

Os planos de ação propostos para solucionar o problema de instabilidade estratégica têm como órgão central e basilar o Conselho de Administração. No entanto, conforme estabelece o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2023), um sistema de governança é composto por diversos agentes. Além dos conselheiros, também são protagonistas na adoção das melhores práticas os sócios, diretores, auditores e membros de comitês de assessoramento ao Conselho, todos com papéis relevantes no fortalecimento da governança e na sustentação da estratégia organizacional.

O Conselho de Administração, antes focado sobretudo em monitorar os resultados da Diretoria Executiva, hoje assume uma postura mais proativa, participando ativamente do direcionamento estratégico da organização. Ainda, com base na Resolução CVM nº14 (CVM, 2020), que aprova a Orientação Técnica CPC 09 - Relato Integrado, o Conselho de Administração pode utilizar e adaptar esse relatório conciso para demonstrar como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas da organização contribuem para a geração de valor no curto, médio e longo prazos.

A adoção de boas práticas de Governança Corporativa, e de forma especial a implementação de um Conselho de Administração, faz parte de um processo de amadurecimento organizacional. É fundamental, que os tomadores de decisão, estejam comprometidos e alinhados aos princípios de transparência, equidade, responsabilização, integridade e sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Normas Técnicas. *ABNT PR 2030: Ambiental, social e governança (ESG) - Conceitos, diretrizes e modelo de avaliação e direcionamento para organizações*. Rio de Janeiro. ABNT, 2022.

BELINKY, A. *Seu ESG é sustentável?*. GV-EXECUTIVO, 20(4). 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.12660/gvexec.v20n4.2021.85080>>.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *O papel do conselho de administração na estratégia das organizações*. São Paulo: Série IBGC Orienta. 2017.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 6 ed. São Paulo: IBGC. 2023.

GRI - *Global Reporting Initiative*. Relatórios de sustentabilidade. 2023. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/>>.

ISHIKAWA, K. *Controle de qualidade total: à maneira japonesa*. Rio de Janeiro: Campos, 1993.

KRAMER, Mark R; PORTER, Michael E. *Criação de Valor Compartilhado*. 2011. Disponível em: <<http://www.hbrbr.com.br/materia/criacao-de-valor-compartilhado>>.

NAKAGAWA, M. *Ferramenta: 5w2h - Plano de Ação para Empreendedores*. Editora Globo, 2014. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/Anexos/5W2H.pdf>>.

_____. Resolução CVM nº 14 de 09 de dezembro de 2020. *Aprova a Orientação Técnica CPC 09 - Relato Integrado*. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 10 dez. 2020. Disponível em <<http://www.dou.gov.br>>.