

## ATIVIDADE 1

# Qual Profissional Sou Eu?

Autodiagnóstico de Perfil: Controller, Auditor e Perito

Disciplina: Experiências Profissionais | Duração total: 80 minutos | Aula 1

## OBJETIVO DA ATIVIDADE

Cada aluno mapeará suas competências atuais e onde quer chegar, e então confrontar esse mapa com o perfil real exigido pelas três profissões — Controller, Auditor e Perito.

## CRONOGRAMA DAS ETAPAS

A atividade está organizada em 7 etapas sequenciais com tempo definido. O professor deve controlar o ritmo para que a plenária (Etapa 6) não seja comprimida — ela é o coração da atividade.

Etapa	Descrição	Tempo
Etapa 1	Aquecimento — Qual profissão mais lhe agrada?	5 min
Etapa 2	Autodiagnóstico individual — preenchimento da matriz	10 min
Etapa 3	Revelação dos perfis profissionais	10 min
Etapa 4	Reflexão pessoal — análise dos gaps	10 min
Etapa 5	Discussão em grupos de 3 pessoas	15 min
Etapa 6	Plenária com dados da turma	20 min
Etapa 7	Síntese e conexão com o programa	10 min
<b>TOTAL</b>		<b>80 min</b>

## ETAPA 1 — AQUECIMENTO

 **Aquecimento** • 5 minutos

"Qual dessas três profissões mais lhe agrada hoje: Controller, Auditor ou Perito?"

## ETAPA 2 — AUTODIAGNÓSTICO INDIVIDUAL

 **Preenchimento da Matriz** • 10 minutos

Cada aluno receberá a Matriz de Competências e a preencherá individualmente, sem consultar colegas. São duas colunas de autoavaliação:

- Eu hoje — onde me situo nessa competência agora (escala 1 a 5).
- Eu quero ser — onde quero estar ao final desta pós-graduação (escala 1 a 5).

## MATRIZ DE COMPETÊNCIAS — INSTRUMENTO DE AUTODIAGNÓSTICO

### Planilha de Autodiagnóstico

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1LxDjwmuyYtUfghlu0KgC3Vc2\\_4XAvGk3Bml\\_fh1HvI0/edit?usp=drivesdk](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1LxDjwmuyYtUfghlu0KgC3Vc2_4XAvGk3Bml_fh1HvI0/edit?usp=drivesdk)

## ETAPA 3 — REVELAÇÃO DOS PERFIS PROFISSIONAIS

 **Apresentação pelo professor** • 10 minutos

## ETAPA 4 — REFLEXÃO PESSOAL E ANÁLISE DE GAP

 **Reflexão individual** • 10 minutos

Cada aluno responde por escrito as quatro perguntas de reflexão.

Pergunta de reflexão	Dica para reflexão
Qual competência sua está mais alinhada com a profissão que você escolheu?	Pense em situações reais do seu trabalho atual onde essa competência aparece.
Qual competência exigida pela profissão é seu maior GAP hoje?	Seja honesto — este é um diagnóstico para o seu desenvolvimento, não uma avaliação.
O que te levou a marcar 'Eu quero ser' diferente de 'Eu hoje' nessa competência?	Existe um evento profissional ou experiência que criou essa percepção?
Ao comparar as três profissões, qual delas surpreendeu você no perfil exigido?	O que você esperava e o que encontrou de diferente?

## ETAPA 5 — DISCUSSÃO EM GRUPOS

 **Grupos de 3 pessoas** • 15 minutos

Os alunos se reúnem em trios e compartilham suas reflexões.

### Roteiro de discussão no grupo:

1. Cada pessoa apresenta sua competência mais alinhada e seu maior GAP.
2. O grupo identifica: existe alguma competência em que os três têm GAP parecido?
3. O grupo elege um insight coletivo para compartilhar na plenária — algo que surgiu na discussão e que vale o debate com toda a turma.

## ETAPA 6 — PLENÁRIA COM DADOS DA TURMA

**🕒 Plenária** • 20 minutos

Cada grupo apresenta seu insight coletivo.

**Perguntas:**

- "Qual competência nossa turma tem em média mais alta? Isso reflete o perfil de quem faz uma pós em Controladoria?"
- "Onde está o maior GAP coletivo? O que isso diz sobre o que este MBA precisa desenvolver em vocês?"
- "Alguma competência surpreendeu vocês na exigência da profissão — positivamente ou negativamente?"
- "Alguém que marcou 5 em 'Eu hoje' em alguma competência — o que você faz no trabalho que te deu essa percepção?"

**ETAPA 7 — SÍNTESE E CONEXÃO COM O PROGRAMA****🕒 Fechamento** • 10 minutos

**"Após esse exercício — você mantém sua escolha inicial?"**

Tema	Controller	Auditor	Perito
<b>Qualificação</b>	Quais certificações e formações o mercado exige do Controller hoje?	O CRC é suficiente para o auditor externo? Quais certificações ampliam a empregabilidade?	Como o título de perito é reconhecido pelos tribunais? O que diferencia um bom perito?
<b>Desafios do dia a dia</b>	Como equilibrar a pressão por resultados com a integridade dos dados?	Como manter independência diante de um cliente que paga seus honorários?	Como lidar com partes em conflito mantendo imparcialidade técnica?
<b>Contribuição para a organização</b>	Onde o Controller gera mais valor: na operação ou na estratégia?	A auditoria interna e externa tem papéis complementares ou concorrentes?	A perícia contábil pode prevenir litígios ou atua apenas depois do problema?
<b>Crescimento profissional</b>	Quais setores oferecem as melhores oportunidades para Controllers nos próximos 5 anos?	Como a carreira de auditor evolui: de júnior a sócio ou para outras direções?	É possível viver apenas da perícia contábil? Quais são as nichos mais promissores?

**REFERÊNCIAS DE SUPORTE**

- AMORIM, T.N.G.F. et al. Perfil e competências do controller em empresas no Recife. Revista Mineira de Contabilidade, v. 19, n. 3, 2018.
- FIIRST, C. et al. Perfil do controller e a evolução histórica da profissão no contexto brasileiro. Revista Enfoque: Reflexão Contábil, v. 37, n. 2, 2018.
- BAMBENG, M.G.; FILIPIN, R.; VIEIRA, E.P. A percepção do perito contador e alunos do curso de ciências contábeis quanto às habilidades e competências para atuação na perícia trabalhista. III Congresso UFU de Contabilidade, 2019.
- AMORIM, T.N.G.F. et al. Competências dos auditores internos: um estudo em instituições federais de ensino superior no Brasil. XIX Colóquio Internacional de Gestão Universitária, nov. 2019.

## MATERIAL TEÓRICO DE APOIO

# Governança Corporativa

## Fundamentos, Pilares, Agentes e Aplicação Prática

Disciplina: Experiências Profissionais | Aula 1

### 1. O QUE É GOVERNANÇA CORPORATIVA

Governança corporativa é o conjunto de mecanismos e práticas pelos quais uma organização é dirigida, monitorada e incentivada, envolvendo as relações entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. O objetivo central é alinhar interesses e criar valor de longo prazo para os acionistas e para a sociedade.

A definição do IBGC — Instituto Brasileiro de Governança Corporativa — é a referência mais adotada no Brasil:

**"Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas."**

IBGC — Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, 5ª ed., 2015

A governança não é um fim em si mesma. Ela é o ambiente institucional que determina se as empresas alocam capital de forma eficiente, se os gestores são responsabilizados por suas decisões e se os investidores têm informações confiáveis para decidir. Empresas com governança sólida tendem a ter menor custo de capital, maior acesso ao mercado, menor exposição a escândalos e reputação mais durável.

#### 1.1 Por que a governança importa — especialmente para o Controller

O Controller ocupa posição estratégica na arquitetura de governança: ele é o guardião da informação contábil e financeira que alimenta todas as decisões dos órgãos de controle. Quando a informação é manipulada — intencional ou negligentemente — é o Controller quem responde, técnica e legalmente. Compreender governança não é, portanto, apenas formação intelectual: é proteção profissional.

Sem governança robusta — os riscos	Com governança robusta — os benefícios
<b>Conflito de interesses não identificado evolui para fraude</b>	Mecanismos de controle identificam conflitos antes que se tornem problemas
<b>Informações manipuladas destroem a confiança do mercado</b>	Divulgação transparente reduz o custo de capital (prêmio de risco menor)
<b>CEO com poder irrestrito toma decisões que beneficiam a si mesmo</b>	Conselho independente equilibra poder e protege acionistas
<b>Minoritários são expropriados por majoritários</b>	Tag along e direito de voto garantem equidade

Sem governança robusta — os riscos	Com governança robusta — os benefícios
Auditoria vira formalidade sem substância	Auditoria independente tem mandato real de fiscalização
Passivos ocultos explodem no balanço (caso Americanas)	Provisões adequadas e laudos precisos evitam surpresas

## 2. OS QUATRO PILARES — IBGC

O Código das Melhores Práticas do IBGC organiza a governança corporativa em quatro princípios fundamentais. Cada pilar representa uma dimensão diferente — e complementar — do compromisso da empresa com seus stakeholders. Na Atividade 2, cada uma das 20 rodadas está ancorada em pelo menos um desses pilares.

### DISCLOSURE — Transparência

Transparência não significa divulgar tudo — significa divulgar o que é relevante de forma clara, tempestiva e acessível a todas as partes interessadas. O conceito vai além da obrigação legal: uma empresa pode cumprir todas as normas da CVM e ainda assim ser opaca, ao divulgar informações técnicas sem contexto ou enterrá-las em notas explicativas de difícil leitura.

Dimensão	O que significa	✓ Boa prática	✗ Sinal de alerta
<b>Fato Relevante</b>	Qualquer evento que possa influenciar a decisão de investidores deve ser comunicado ao mercado imediatamente, via sistema da CVM (SAPI).	Atraso de projeto divulgado proativamente com plano de mitigação	Omitir o atraso e divulgar apenas quando questionado pelo mercado
<b>Relatório Anual / ITR</b>	Demonstrações financeiras periódicas com notas explicativas completas, política contábil clara e discussão da administração.	ITR com análise de variações e guidance revisado	ITR com notas genéricas que não explicam variações relevantes
<b>Reunião com Investidores</b>	Calls de resultados, Investor Day e roadshows onde a diretoria expõe resultados e perspectivas.	CEO e CFO respondem a perguntas difíceis de analistas com dados precisos	Gestores evitam perguntas sobre rentabilidade ou desviam para temas genéricos
<b>Área de RI (Investor Relations)</b>	Canal permanente e atualizado de comunicação com acionistas e analistas — site, fato relevante, comunicados periódicos.	Site de RI atualizado em tempo real com apresentações e DFs disponíveis	Site de RI desatualizado há meses ou com informações incompletas (Rodada 20)

**FAIRNESS** — Equidade

Equidade é o tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas. Isso inclui proteger acionistas minoritários de decisões que beneficiam os majoritários, garantir que todos recebam as mesmas informações ao mesmo tempo (proibição de insider trading) e vedar o uso de posição privilegiada para extração de benefícios privados.

Dimensão	O que significa	✓ Boa prática	✗ Sinal de alerta
<b>Tag Along</b>	Direito do acionista minoritário de vender suas ações pelo mesmo preço oferecido ao majoritário em caso de mudança de controle.	Garantia de tag along de 100% para ações ON e PN	Tag along de apenas 80% para PN — minoritários saem em desvantagem (Rodada 13)
<b>Insider Trading</b>	Uso de informação privilegiada para negociar ações antes da divulgação pública — crime previsto na Lei 6.385/1976.	Janela de negociação vedada a diretores no período pré-ITR	Diretor negocia ações após reunião de conselho e antes da divulgação de resultado
<b>Conflito de Interesse</b>	Situação em que o interesse pessoal de um administrador diverge do interesse da empresa.	Diretor declara conflito e se abstém da votação	Diretor de Logística contrata a própria empresa como fornecedora (Rodada 17)
<b>Remuneração Executiva</b>	Política de remuneração deve ser aprovada pelos acionistas e alinhada ao longo prazo, não apenas ao resultado de curto prazo.	Remuneração variável com gatilhos de longo prazo (3–5 anos)	Bônus sobre resultado do ano corrente sem cláusula de retenção ou devolução (Rodada 12)
<b>Acordo de Acionistas</b>	Instrumento que regula direitos de voto, preferências e restrições à transferência de ações — deve ser público e registrado.	Acordo equilibrado com cláusulas de proteção ao minoritário	Acordo que dá poder de veto irrestrito ao majoritário sobre dividendos (Rodada 19)

**ACCOUNTABILITY** — Prestação de Contas

Prestação de contas é a obrigação dos agentes (gestores, conselheiros, auditores) de explicar suas decisões, assumir responsabilidades pelos resultados e estar sujeitos a consequências. Não se trata apenas de entregar relatórios — trata-se de criar uma cultura em que os responsáveis respondem, de fato, pelo que fazem.

Dimensão	O que significa	✓ Boa prática	✗ Sinal de alerta
<b>Conselho de Administração</b>	Órgão de supervisão que representa os acionistas, aprova estratégia e monitora a gestão. Deve	Maioria de conselheiros independentes, com mandatos alternados	Conselho formado por amigos do CEO, sem independência real (Rodada 6)

Dimensão	O que significa	✓ Boa prática	✗ Sinal de alerta
Conselho Fiscal	ter membros independentes.		
	Órgão de fiscalização das demonstrações financeiras e dos atos dos administradores — distinto do Conselho de Administração.	Conselho Fiscal permanente com membros indicados pelos minoritários	Conselho Fiscal instalado apenas em momentos de crise, sem caráter permanente
Auditoria Independente	Empresa externa que emite opinião sobre as demonstrações financeiras. Deve ser rodada periodicamente para preservar independência.	Rodízio de auditores a cada 5 anos; comitê de auditoria ativo	Mesma auditoria há 15 anos sem questionamento ao cliente (Rodada 14)
Comitê de Auditoria	Subcomitê do Conselho que supervisiona o processo de auditoria interna e externa e os controles internos.	Comitê com especialista financeiro independente	Comitê formado apenas por membros da diretoria — sem independência
Divulgação das Atas	Publicação das atas do Conselho Administrativo e Fiscal confere transparência sobre as deliberações dos órgãos de supervisão.	Atas publicadas dentro de 30 dias no site de RI	Atas com conteúdo genérico que não registram divergências ou votos contrários (Rodada 15)



## COMPLIANCE — Conformidade

Compliance é o conjunto de ações para garantir que a organização opere em conformidade com leis, regulamentos, normas internas e padrões éticos. Vai além do simples cumprimento legal: inclui a criação de uma cultura organizacional em que o correto é o natural, não o esforçado. Um programa de compliance maduro antecipa riscos antes que se tornem infrações.

Dimensão	O que significa	✓ Boa prática	✗ Sinal de alerta
Código de Conduta e Ética	Documento que estabelece os valores da organização, as condutas esperadas e as vedadas, e os canais de denúncia.	Código aprovado pelo Conselho, treinamento obrigatório anual, canal de denúncia anônimo	Código existente mas nunca comunicado — papel e prática divergem (Rodada 18)
Lei Anticorrupção (12.846/2013)	Responsabilidade objetiva da pessoa jurídica por atos de corrupção — independentemente de dolo. Empresa responde mesmo que o gestor aja sozinho.	Programa de integridade certificado, due diligence de fornecedores	Sem due diligence de parceiros — empresa cocontratou com empresa de diretor (Rodada 17)
Canal de Denúncias	Ferramenta para que funcionários, fornecedores e terceiros reportem	Canal gerido por terceiro independente, anonimato	Canal existente mas gerido pelo RH —

Dimensão	O que significa	✓ Boa prática	✗ Sinal de alerta
Controles Internos	irregularidades com proteção ao denunciante.	garantido, prazos de resposta definidos	funcionários não confiam e não usam
	Políticas, procedimentos e sistemas que garantem que as operações seguem as normas e que os riscos são monitorados.	Matriz de risco atualizada, segregação de funções, dupla aprovação para transações relevantes	CFO aprova e contabiliza sozinho transações de alto valor — sem segregação (Rodada 16)
Conformidade Ambiental	Obrigações de operar dentro dos limites legais ambientais (CONAMA, IBAMA, legislação estadual) e divulgar passivos ambientais.	Relatório GRI/ESG com métricas auditadas externamente	Operação em desconformidade sem divulgação — risco jurídico oculto (Rodada 10)

### 3. TEORIA DA AGÊNCIA E O PROBLEMA DO AGENTE-PRINCIPAL

A teoria da agência, desenvolvida por Jensen e Meckling (1976), descreve o conflito estrutural que surge quando uma parte (o principal) delega decisões a outra (o agente), cujos interesses não são necessariamente alinhados. A governança corporativa existe, em grande medida, para atenuar esses conflitos.

Três tipos de custo emergem dessa relação: (1) custos de monitoramento — o principal monitora o agente; (2) custos de bonificação — o agente sinaliza seu alinhamento; e (3) perdas residuais — as decisões do agente nunca serão perfeitamente alinhadas ao principal. O objetivo da boa governança é reduzir esses custos ao mínimo possível.

Relação de Agência	Principal	Agente	Conflito típico
Acionistas × Gestores	Acionistas (donos)	Executivos (gestores)	Gestores priorizam bônus e crescimento pessoal sobre rentabilidade dos donos
Empresa × Credores	Credores (bancos)	Empresa tomadora	Empresa assume riscos excessivos com capital do credor
Majoritários × Minoritários	Majoritários	Minoritários (dependem de info)	Majoritários extraem benefícios privados em detrimento dos minoritários
Conselho × Gestores	Conselho de Administração	CEO e diretores	CEO com poder excessivo esvazia a função fiscalizadora do conselho
Empresa × Auditores	Investidores e mercado	Empresa auditada	Empresa pressiona auditores para emitir parecer sem ressalvas

## 4. PARTES INTERESSADAS — STAKEHOLDERS

A teoria dos stakeholders (Freeman, 1984) amplia a visão da empresa além dos acionistas: toda organização tem partes interessadas cujos interesses legítimos devem ser considerados nas decisões estratégicas. Governança corporativa madura não maximiza apenas o retorno ao acionista — equilibra as expectativas de todos os grupos que afetam ou são afetados pela empresa.

Stakeholder	O que espera da empresa	Pilar mais relevante	Consequência da falha
<b>Acionistas minoritários</b>	Informação equânime, dividendos justos, tag along	<b>Fairness / Disclosure</b>	Migração de capital, litígios, queda de cotação
<b>Investidores institucionais</b>	Transparência, previsibilidade, ROIC sustentável	<b>Disclosure / Accountability</b>	Desinvestimento em massa, rebaixamento de rating
<b>Credores (bancos)</b>	Solvência, covenants respeitados, balanços confiáveis	<b>Compliance / Accountability</b>	Chamada de vencimento antecipado, corte de crédito
<b>Funcionários</b>	Ambiente ético, segurança, meritocracia	<b>Fairness / Compliance</b>	Alta rotatividade, queda de produtividade, litígios trabalhistas
<b>Clientes</b>	Produtos confiáveis, práticas comerciais honestas	<b>Compliance / Disclosure</b>	Perda de mercado, boicotes, processos de consumidor
<b>Sociedade / Reguladores</b>	Conformidade legal, impacto socioambiental positivo	<b>Compliance</b>	Multas, cassação de licenças, reputação destruída
<b>Fornecedores</b>	Pagamentos pontuais, contratos claros, sem corrupção	<b>Fairness / Compliance</b>	Ruptura de cadeia de suprimentos, fornecedores estratégicos migram

### Ponto de atenção para o Controller:

O Controller interage diretamente com pelo menos cinco dos sete stakeholders listados acima: produz as informações que os investidores e credores usam, viabiliza o compliance regulatório exigido pelos reguladores, informa os funcionários sobre saúde financeira e participa das auditorias que protegem clientes e fornecedores. Sua posição é, portanto, uma das mais estratégicas na arquitetura de governança.

## 5. SEGMENTOS DE LISTAGEM NA B3 — NÍVEIS DE GOVERNANÇA

No Brasil, a B3 (Bolsa de Valores de São Paulo) criou segmentos diferenciados de listagem que exigem das empresas compromissos voluntários de governança além do mínimo legal. Empresas que aderem a segmentos mais exigentes sinalizam ao mercado um nível superior de comprometimento com boas práticas — e, em geral, são recompensadas com maior liquidez e menor custo de capital.

Nível / Segmento	Requisitos Principais	Diferencial	Quem pode listar
<b>Mercado Tradicional</b>	Requisitos mínimos da Lei das S/A	Acesso básico ao mercado	Qualquer S/A de capital aberto
<b>Nível 1</b>	Divulgação adicional de informações; acordos de acionistas	Maior liquidez e transparência	S/A com free float mínimo de 25%
<b>Nível 2</b>	Todos do N1 + tag along 100% para ON e PN; mandato unificado	Proteção aos acionistas minoritários	S/A com ações ON e PN
<b>Novo Mercado</b>	Apenas ações ordinárias (ON); tag along 100%; CA independente	Padrão mais alto de governança no Brasil	S/A com apenas ações ON
<b>Bovespa Mais (PMEs)</b>	Adequado a pequenas e médias empresas	Acesso ao mercado de capitais para PMEs	PME com faturamento até R\$ 700 mi

## 6. CASOS REAIS — QUANDO A GOVERNANÇA FALHOU

A história empresarial brasileira e global oferece casos emblemáticos de colapso de governança. Estudá-los não é um exercício de moralismo — é aprender com as consequências reais de cada falha. Para o Controller, auditor ou perito, cada um desses casos representa um cenário em que sua função estava presente e, em muitos casos, deveria ter impedido o desastre.

Caso	Falha central	O que ocorreu	Pilar violado	Consequência
<b>Americanas (2023)</b>	<b>Manipulação contábil</b>	Rombo de R\$ 43 bi em 'risco sacado' não reconhecido no balanço por anos. Auditoria não detectou — ou não quis detectar.	<b>Disclosure / Accountability</b>	Recuperação judicial, perda de R\$ 40 bi em valor de mercado, CEO e ex-acionistas investigados
<b>Enron (EUA, 2001)</b>	<b>Fraude contábil sistêmica</b>	Uso de SPEs para esconder dívidas. Auditora Arthur Andersen destruída junto. Caso que gerou a Lei Sarbanes-Oxley.	<b>Disclosure / Compliance</b>	Falência, 4.000 demissões, prisão de executivos, fim da Arthur Andersen
<b>Petrobrás (2014)</b>	<b>Corrupção e propina</b>	Esquema de superfaturamento em contratos com empreiteiras. Envolvimento de conselheiros e diretores indicados politicamente.	<b>Compliance / Fairness</b>	Multa de US\$ 853 mi nos EUA, queda de 80% no valor das ações, prisões
<b>Volkswagen (2015)</b>	<b>Fraude ambiental</b>	'Dieselgate': software para burlar testes de emissões em 11 mi de veículos. Conselho soube e silenciou.	<b>Compliance / Disclosure</b>	Multas de US\$ 30 bi, recall global, CEO demitido, reputação destruída
<b>Grupo X — EBX (2013)</b>	<b>Governança familiar</b>	Eike Batista: promessas não entregues, relatórios otimistas, conflito de interesse em contratos entre empresas do grupo.	<b>Disclosure / Fairness</b>	Quebra de R\$ 65 bi em valor de mercado, investigações da CVM, prisão

Caso	Falha central	O que ocorreu	Pilar violado	Consequência
IRB Brasil (2020)	Divulgação falsa	Gestores divulgaram informações falsas de que Berkshire Hathaway havia investido na empresa para sustentar o preço das ações.	Disclosure / Compliance	Queda de 80% nas ações, CVM multa executivos, CEO exonerado

**Pergunta para reflexão após os casos:**

**"Em todos esses casos, havia um Controller, um auditor e às vezes um perito. O que cada um deles deveria ter feito — e não fez?"**

## 7. REFERÊNCIAS

- IBGC — Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.
- GIMAEL, R. Quintessência: integrando gestão e governança. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2017.
- ASSI, Marcos. Governança, riscos e compliance. São Paulo: Saint Paul Editora, 2017.
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, v. 3, n. 4, p. 305–360, 1976.
- FREEMAN, R. E. Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.
- BRASIL. Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976. Dispõe sobre o mercado de valores mobiliários. Brasília: Presidência da República, 1976.
- BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Lei Anticorrupção. Brasília: Presidência da República, 2013.
- B3 — Brasil, Bolsa, Balcão. Regulamento do Novo Mercado. São Paulo: B3, 2022.

## TEXTO DE CONTEXTUALIZAÇÃO

# Controller, Auditor e Perito:

## Três Profissões, Uma Arquitetura de Governança

Disciplina: Experiências Profissionais | Aula 1

### INTRODUÇÃO — UMA ARQUITETURA, TRÊS FUNÇÕES

A governança corporativa não se sustenta por decretos ou documentos. Ela se sustenta por pessoas — profissionais que, a partir de funções distintas e complementares, constroem o ambiente de confiança, controle e responsabilização sem o qual nenhuma organização sobrevive ao longo prazo.

Controller, Auditor e Perito Contábil são, nesse sentido, os três pilares humanos da governança. Cada um ocupa uma posição diferente na estrutura — um dentro, um ao lado, um convocado de fora —, mas todos trabalham com o mesmo material: a informação contábil e financeira que lastreia decisões, protege direitos e atribui responsabilidades.

Compreender como essas três profissões se relacionam entre si — e com os quatro pilares do IBGC — é o objetivo deste texto. Não se trata de uma descrição de cargos. Trata-se de entender a lógica por trás de uma arquitetura que, quando bem estruturada, protege acionistas, credores, funcionários e a sociedade. E que, quando falha, produz os escândalos que estudaremos ao longo desta disciplina.

**Uma imagem para começar:**

Pense na governança corporativa como um edifício. O Controller é o engenheiro que projeta e constrói a estrutura — a informação financeira que sustenta tudo. O Auditor é o fiscal de obras que verifica se o que foi construído segue as normas e é seguro para uso. E o Perito é o perito judicial chamado quando há um acidente — para investigar o que falhou, por que falhou e quem é responsável pelo dano.

## 1. QUEM SÃO E ONDE ESTÃO

Antes de conectar as três profissões à governança, é necessário situar cada uma delas na estrutura organizacional e no ciclo de vida da informação financeira. O erro mais comum — mesmo entre profissionais experientes — é confundir os papéis ou imaginar que um pode substituir o outro. Não pode. Cada um existe porque o outro, sozinho, não é suficiente.

Dimensão	Controller	Auditor	Perito Contábil
<b>Vínculo com a organização</b>	Interno — integra o quadro da empresa, subordinado à alta direção	Interno ou externo — auditor interno é colaborador; externo é firma independente	Externo — designado pelo juiz, pelas partes ou nomeado por órgão competente; sem vínculo de emprego
<b>Momento de atuação</b>	Contínuo e prospectivo — atua no dia a dia e projeta o futuro	Periódico e retrospectivo — examina o que já ocorreu (trimestral, anual ou por escopo)	Pontual e retrospectivo — atua quando convocado para um litígio ou

Dimensão	Controller	Auditor	Perito Contábil
			questionamento específico
<b>Produto principal</b>	Relatórios gerenciais, orçamento, DRE gerencial, indicadores de desempenho, planejamento financeiro	Relatório de auditoria, parecer, recomendações de melhoria de controles internos	Laudo pericial contábil — documento técnico com força de prova judicial
<b>Usuário primário da informação</b>	Alta direção, conselho de administração, acionistas controladores	Conselho de administração, comitê de auditoria, CVM, mercado	Juízo, árbitro, partes processuais, CVM em processos administrativos
<b>Posição na governança</b>	Arquiteto da informação — constrói a base que todos os demais órgãos de controle usam	Fiscal independente — verifica se o que foi construído pelo Controller é confiável	Árbitro técnico — quando há disputa sobre o que foi construído e verificado
<b>Resposta legal típica</b>	Responsabilidade técnica e civil pelas demonstrações financeiras; pode responder por omissão	Responsabilidade civil e penal pelo parecer emitido; sujeito a sanções do CFC e CVM	Responsabilidade civil e penal pelo laudo; falso laudo configura crime de falsa perícia (CP, art. 342)
<b>Quando a governança falha...</b>	É o primeiro a saber — ou o primeiro a ser culpado por não ter sinalizado	É questionado por não ter detectado — ou por ter sido capturado pelo cliente	É convocado para reconstituir o que ocorreu e atribuir responsabilidades

### O ponto central da tabela acima:

As três profissões formam uma sequência lógica — não hierárquica. O Controller constrói a informação. O Auditor verifica a informação. O Perito arbitrarará quando a informação for contestada. Se qualquer um desses elos falha, toda a cadeia perde confiabilidade. É exatamente o que aconteceu nos grandes escândalos contábeis das últimas décadas.

## 2. O CONTROLLER COMO ARQUITETO DA GOVERNANÇA

### CONTROLLER — O Guardião da Informação Corporativa

O Controller é a figura central da governança interna. Não porque detenha autoridade formal sobre o conselho ou os auditores, mas porque é ele quem produz a matéria-prima de toda decisão corporativa relevante: a informação financeira e gerencial confiável. Sem ela, o conselho não governa — aprova às cegas. Sem ela, o auditor não tem o que verificar. Sem ela, o mercado não tem base para precificar o valor da empresa.

### 2.1 O Controller e o Disclosure

A transparência não começa no comunicado ao mercado nem no relatório da auditoria. Ela começa na mesa do Controller, quando as demonstrações financeiras são elaboradas. A qualidade do disclosure depende diretamente da qualidade do processo contábil interno — da política de reconhecimento de receitas, da adequação das provisões, da completude das notas explicativas.

Um Controller que permite — por omissão, por pressão ou por conveniência — que uma informação relevante seja enterrada numa nota técnica ilegível ou que um passivo seja reclassificado para não impactar o resultado está comprometendo o pilar mais fundamental da governança. E, ao fazê-lo, abre espaço para o auditor questionar e para o perito, eventualmente, investigar.

## 2.2 O Controller e o Compliance

O compliance financeiro começa no Controller. É ele quem garante que as demonstrações financeiras seguem os CPCs, as normas do IASB, as exigências fiscais e as políticas internas aprovadas pelo conselho. É também ele quem sinaliza — ou deveria sinalizar — quando uma operação proposta pela diretoria comercial ou pela área jurídica tem implicações contábeis que colocam a empresa em risco de não conformidade.

Nesse papel, o Controller funciona como uma camada de defesa prévia: antes de o auditor verificar e antes de o regulador questionar, o Controller deveria ter identificado e tratado o risco. Quando o Controller falha nessa função, o problema que chegará ao auditor ou ao perito será sempre maior — e mais caro — do que seria se tivesse sido tratado na origem.

## 2.3 O Controller e a Teoria da Agência

Na perspectiva da teoria da agência, o Controller está posicionado em um ponto de tensão permanente. Por um lado, é empregado da empresa e subordinado ao CEO e ao CFO — agentes que podem ter interesse em apresentar resultados favoráveis ao mercado. Por outro, é o produtor da informação que o conselho — representante dos acionistas, os principais — usa para monitorar esses agentes.

### O dilema do Controller:

Quando o CEO pede ao Controller que registre uma provisão de forma a não comprometer o resultado do trimestre, o Controller enfrenta exatamente o conflito que a teoria da agência descreve: o interesse do agente (CEO, que tem bônus atrelado ao resultado) contra o interesse do principal (acionistas, que precisam de informação fidedigna). A decisão que o Controller toma nesse momento define não apenas a qualidade das demonstrações financeiras — define o caráter da governança da empresa.

## 3. O AUDITOR COMO FISCAL INDEPENDENTE

### AUDITOR — O Verificador da Confiabilidade

Se o Controller constrói, o Auditor verifica. Mas a verificação exercida pelo auditor — especialmente o auditor externo independente — não é uma mera checagem de contas. É a emissão de uma opinião técnica que o mercado, os credores e o regulador usam como proxy de confiança. O parecer do auditor é, em essência, uma afirmação pública: 'as demonstrações financeiras desta empresa representam adequadamente sua posição patrimonial e financeira'.

Essa afirmação tem peso legal, reputacional e econômico. Uma empresa com parecer sem ressalvas tem acesso a crédito mais barato, capacidade de captar recursos no mercado de capitais e reputação preservada com stakeholders. Quando o auditor emite um parecer limpo em uma empresa com problemas graves — como aconteceu com a PwC na Americanas — o dano vai muito além da empresa: abala a confiança em todo o sistema de governança.

### 3.1 Auditor Interno × Auditor Externo — Funções Distintas na Governança

O **auditor interno** é colaborador da empresa — e por isso enfrenta permanentemente o risco de perda de independência. Sua função é avaliar os controles internos, identificar ineficiências e riscos operacionais e reportar ao comitê de auditoria e ao conselho. É a linha de defesa mais próxima do dia a dia: deve capturar o que o Controller não sinalizou antes que o problema escale.

O **auditor externo** é uma firma independente contratada para emitir opinião sobre as demonstrações financeiras. Sua credibilidade depende, acima de tudo, de sua independência real — não apenas formal. Quando o auditor externo se torna próximo demais do cliente, aceita pressões para não qualificar ressalvas relevantes ou permanece anos a fio sem rotatividade, a função de verificação é esvaziada. Sobra a forma sem o conteúdo.

### 3.2 O Auditor e o Accountability

O pilar da prestação de contas depende criticamente do auditor. É por meio do relatório de auditoria que o conselho de administração recebe uma avaliação independente sobre se a diretoria está gerindo os ativos com integridade. É pelo trabalho do comitê de auditoria — supervisionado por conselheiros independentes — que o vínculo entre quem executa e quem fiscaliza se mantém funcionando.

Um relatório de auditoria com ressalvas é incômodo, mas é um ato de accountability. Um relatório sem ressalvas em uma empresa com problemas graves não é transparência — é cumplicidade. A distinção entre os dois casos é exatamente o que define um auditor comprometido com a governança ou um auditor capturado pelo cliente.

### 3.3 O Auditor como Linha de Defesa — e seus Limites

É importante reconhecer o que a auditoria pode e o que não pode fazer. A auditoria financeira não foi desenhada para detectar fraudes sofisticadas com cumplicidade da alta direção — ela foi desenhada para dar razoável segurança de que as demonstrações financeiras estão livres de distorções relevantes. Quando a fraude é intencional, sistemática e envolve a cúpula da empresa — como em Americanas e Enron — o auditor enfrenta um adversário que controlava a própria informação que deveria ser auditada.

#### O que isso significa para a governança:

O auditor é necessário, mas não suficiente. Uma governança robusta não delega toda a sua confiança à auditoria. Ela combina: Controller íntegro que sinaliza riscos, auditoria interna ativa que verifica controles, auditoria externa independente que atesta demonstrações, conselho com membros que questionam, e canal de denúncias que protege quem tem informação. É a soma dessas camadas que cria a resiliência que um único mecanismo nunca conseguirá.

## 4. O PERITO COMO ÁRBITRO TÉCNICO DA GOVERNANÇA

**PERITO CONTÁBIL** — O Reconstituído de Verdades

O Perito Contábil é convocado quando as outras camadas de governança falharam — ou quando há disputa genuína sobre fatos financeiros e contábeis que precisam de resolução técnica independente. Sua atuação não é preventiva: é reparadora, investigativa e, fundamentalmente, probatória. O produto do perito — o laudo pericial — tem força de prova em juízo, em arbitragem e em processos administrativos.

O perito não toma partido. Não representa os interesses da empresa, dos acionistas ou dos credores. Representa a técnica contábil aplicada com rigor e imparcialidade ao conjunto de fatos que lhe é apresentado. É essa posição de neutralidade que lhe confere credibilidade — e que o distingue de um consultor ou de um advogado.

#### **4.1 O Perito e o Compliance — Quando a Conformidade é Questionada**

Em disputas fiscais, societárias e trabalhistas, o Perito é chamado a responder uma pergunta central: a empresa estava em conformidade com as normas aplicáveis? Esse questionamento vai ao âmago do pilar do compliance. Quando a CVM investiga uma empresa por irregularidade no disclosure, quando a Receita Federal questiona um lançamento contábil, quando acionistas minoritários contestam a distribuição de dividendos — é o laudo pericial que fornece a base técnica para a decisão.

Nesse sentido, o Perito não apenas documenta o passado — ele define consequências jurídicas e financeiras para quem não exerceu o compliance adequadamente. O laudo que apura superfaturamento em um contrato, por exemplo, pode resultar em prisão, multa, ressarcimento e perda de cargo. A precisão técnica do Perito determina a proporção da responsabilização.

#### **4.2 O Perito e a Teoria da Agência — Atribuindo Responsabilidades**

Se a teoria da agência descreve o problema — agentes que podem agir contra os interesses dos principais —, o Perito é um dos instrumentos de solução ex post: quando o conflito de agência evolui para dano, é o Perito quem reconstitui tecnicamente o que ocorreu, quem tomou as decisões e qual foi o impacto econômico.

Em processos de responsabilização de administradores (ação de responsabilidade civil, art. 159 da Lei das S/A), o laudo pericial frequentemente determina se o gestor agiu com dolo ou culpa, qual foi o dano causado e como se deu a cadeia de decisões. O perito transforma um conflito de agência — que é estrutural e abstrato — em fatos contábeis documentados com data, valor e responsável.





#### **4.3 O Perito como Memória Técnica da Governança**

Há uma dimensão do trabalho pericial que raramente é discutida, mas que é profundamente relevante para a governança corporativa: os laudos periciais produzidos em grandes casos se tornam referências técnicas que moldam as práticas futuras.

O caso Americanas, por exemplo, vai gerar laudos periciais que reconstituirão com precisão como o 'risco sacado' foi contabilizado, como a informação foi ocultada do auditor e do mercado, e quais controles estavam ausentes. Esses laudos vão influenciar como auditores tratarão instrumentos semelhantes no futuro, como os CPCs serão interpretados e como os reguladores vão desenhar novas normas. O Perito, nesse sentido, não apenas arbitra o passado — contribui para a construção da governança do futuro.

## 5. COMO CADA PROFISSÃO SUSTENTA CADA PILAR

A tabela a seguir mostra, de forma sistemática, como cada uma das três profissões contribui para cada um dos quatro pilares da governança corporativa. A leitura por linha revela o que cada pilar precisa para funcionar. A leitura por coluna revela o perfil de contribuição de cada profissão.

Pilar GC		Controller	Auditor	Perito
Pilar GC	<b>Disclosure</b> 	Produz as demonstrações financeiras e relatórios gerenciais que alimentam toda divulgação relevante ao mercado. Sem o Controller, não há disclosure.	Atesta a fidedignidade das informações divulgadas. Seu parecer é o selo que o mercado usa para confiar no disclosure.	Quando o disclosure é contestado — por falsidade, omissão ou manipulação — é o Perito quem reconstitui e documenta tecnicamente o que ocorreu.
	<b>Fairness</b> 	Garante que as informações financeiras não beneficiem grupos de acionistas em detrimento de outros. Controla a integridade dos dados usados na distribuição de dividendos, remuneração e estrutura de capital.	Verifica se os controles internos previnem benefícios privados e assimetria informacional. Pode identificar conflitos de interesse não declarados.	Em litígios sobre distribuição injusta de dividendos, acordo de acionistas ou expropriação de minoritários, o Perito produz a prova técnica que embasa a decisão judicial.
	<b>Accountability</b> 	Alimenta os conselhos e comitês com informação de qualidade — orçamento, desvios, indicadores. Sem dados confiáveis do Controller, o conselho não consegue exercer sua função de supervisão.	Fiscaliza se os mecanismos de accountability funcionam — se o conselho recebe informação correta, se os controles internos operam como declarado.	Quando a accountability falha e resulta em dano (fraude, má gestão, desvio), o Perito é convocado para quantificar o prejuízo e identificar responsabilidades.
	<b>Compliance</b> 	Assegura que as demonstrações financeiras seguem as normas contábeis (IFRS, CPC) e fiscais. Sinaliza riscos de compliance financeiro antes que se tornem infrações.	Verifica se os controles internos são suficientes para garantir a conformidade. Em auditoria de compliance, avalia aderência a normas regulatórias e leis.	Em processos de apuração de irregularidades — fiscais, societárias, trabalhistas — o Perito documenta tecnicamente a conformidade ou a violação.

### O que a tabela revela:

- Não existe pilar que dependa de uma única profissão. Todos os quatro exigem a contribuição articulada das três funções.
- O Controller é o mais transversal: participa de todos os pilares como construtor primário da informação.
- O Perito é sempre a última linha — é convocado quando os outros mecanismos falharam ou são contestados.
- O Auditor é o elo de verificação independente sem o qual o disclosure e o accountability perdem credibilidade.

## 6. MAPA DE ATUAÇÃO — QUEM FAZ O QUÊ EM CADA SITUAÇÃO

A tabela abaixo mapeia 14 situações típicas de governança e indica o papel de cada profissional em cada uma delas. A distinção entre protagonista, suporte e não atua diretamente é fundamental para evitar a confusão de papéis que compromete a eficácia de cada função.

Situação de governança	Controller	Auditor	Perito
Elaboração das demonstrações financeiras	✓ Protagonista	🕒 Suporte	— Não atua diretamente
Atestação da fidedignidade das DFs	🕒 Suporte	✓ Protagonista	— Não atua diretamente
Detecção de fraude interna	🕒 Suporte	✓ Protagonista	🕒 Suporte
Apuração judicial de fraude	— Não atua diretamente	🕒 Suporte	✓ Protagonista
Estruturação do orçamento e planejamento	✓ Protagonista	— Não atua diretamente	— Não atua diretamente
Avaliação de controles internos	🕒 Suporte	✓ Protagonista	— Não atua diretamente
Cálculo de danos em litígio societário	— Não atua diretamente	— Não atua diretamente	✓ Protagonista
Sinalização de risco de compliance ao conselho	✓ Protagonista	🕒 Suporte	— Não atua diretamente
Parecer sobre conformidade fiscal em disputa	— Não atua diretamente	— Não atua diretamente	✓ Protagonista
Relatório de sustentabilidade (ESG)	✓ Protagonista	🕒 Suporte	— Não atua diretamente
Investigação de superfaturamento	— Não atua diretamente	✓ Protagonista	✓ Protagonista
Suporte ao comitê de auditoria	🕒 Suporte	✓ Protagonista	— Não atua diretamente
Prova técnica em arbitragem	— Não atua diretamente	— Não atua diretamente	✓ Protagonista
Monitoramento contínuo de indicadores de risco	✓ Protagonista	— Não atua diretamente	— Não atua diretamente

#### Leitura crítica da tabela:

Observe que investigação de superfaturamento é a única situação em que tanto o Auditor quanto o Perito atuam como protagonistas simultaneamente — embora em momentos e com produtos distintos. O Auditor atua no curso normal da auditoria, quando identifica indícios. O Perito atua quando há litígio instaurado ou investigação formal. A confusão entre essas funções é uma das fontes mais comuns de conflito de competência em processos corporativos.

## 7. QUANDO A TRÍADE FALHA — CASOS REAIS

Os grandes escândalos contábeis da história recente têm uma característica em comum: as três funções — Controller, Auditor e Perito — estavam presentes na arquitetura corporativa. O problema não foi a ausência dessas profissões, mas a captura, a omissão ou a falha de pelo menos uma delas. A tabela abaixo reconstitui o papel de cada profissional nos casos mais emblemáticos.

Caso	Controller — o que falhou ou deveria ter feito	Auditor — o que falhou ou deveria ter feito	Perito — papel após o colapso
<b>Americanas (2023)</b>	O Controller (e CFO) foi o arquiteto ou conivente com o lançamento indevido do 'risco sacado' como redução de fornecedores, distorcendo o passivo em R\$ 43 bi. Deveria ter sinalizado ao conselho ou ao auditor.	A auditoria (PwC) emitiu pareceres sem ressalvas por anos. Não identificou — ou ignorou — o passivo oculto. Hoje responde a processo na CVM e enfrenta questionamentos sobre sua independência.	Peritos contábeis foram nomeados na recuperação judicial e em processos movidos por acionistas para reconstituir o fluxo contábil das operações de risco sacado e quantificar os danos a cada grupo de credores.
<b>Petrobrás — Lava Jato (2014)</b>	Controllers e gestores financeiros participaram ou silenciaram diante do superfaturamento sistêmico em contratos. Alguns tornaram-se cooperadores da investigação. A função de controle foi capturada pelo esquema.	Auditorias internas e externas não detectaram — ou não reportaram — o esquema de propinas. A pergunta que persiste: os controles eram insuficientes ou havia captura do auditor?	Dezenas de laudos periciais foram produzidos em ações de improbidade, processos criminais e class actions nos EUA. Peritos quantificaram prejuízos por contrato, calcularam o dano ao erário e à Petrobrás.
<b>IRB Brasil (2020)</b>	A gestão financeira produziu e divulgou informação falsa (investimento inexistente da Berkshire Hathaway) para sustentar o preço das ações. Violação direta do papel de guardião da integridade da informação.	A auditoria não detectou a informação falsa — que era de natureza de fato (comunicado ao mercado), não de demonstrações financeiras. Evidencia que auditoria de DF não substitui governança de comunicação.	A CVM instaurou processo administrativo sancionador. Peritos foram utilizados para reconstituir a cadeia de comunicações e provar o nexo causal entre a divulgação falsa e o dano aos investidores.
<b>Enron (EUA, 2001)</b>	Controllers e CFO estruturaram as SPEs (Special Purpose Entities) para manter dívidas fora do balanço. A engenharia financeira era tecnicamente sofisticada e intencionalmente opaca.	A Arthur Andersen não apenas falhou em detectar — destruiu documentos após o início das investigações. O caso gerou a Lei Sarbanes-Oxley (2002), que reformou radicalmente o papel da auditoria no mundo.	Peritos forenses americanos reconstruíram a estrutura das SPEs para provar o dolo na ocultação das dívidas. O trabalho pericial foi central nos processos criminais que resultaram em prisões.

### A lição transversal dos casos:

Em todos esses casos, havia profissionais competentes — com CRC ativo, certificações e anos de experiência. O que falhou não foi a técnica. O que falhou foi a independência: a disposição de dizer o que precisa ser dito mesmo quando é inconveniente, mesmo quando o cliente é grande, mesmo quando o chefe pressiona. É por isso que o autodiagnóstico de perfil feito na Atividade 1 é relevante: independência de julgamento não é só uma competência técnica — é um traço de caráter que precisa ser cultivado antes que a situação exija.

## 8. SÍNTESE — A TRIÁDE COMO SISTEMA

Controller, Auditor e Perito não são profissões intercambiáveis nem hierárquicas. São funções complementares que formam um sistema. A eficácia desse sistema depende de que cada profissional compreenda com precisão onde termina seu papel e começa o do outro — e que mantenha, em qualquer circunstância, a independência técnica que é o fundamento de sua utilidade.

CONTROLLER	AUDITOR	PERITO
Constroi a informação financeira que sustenta toda a governança.	Verifica e atesta a confiabilidade da informação construída.	Arbitra quando a informação é contestada ou usada como prova.
Atua de dentro, continuamente e prospectivamente.	Atua de fora ou ao lado, periodicamente e retrospectivamente.	Atua de fora, pontualmente, quando convocado.
Falha quando é capturado pelo agente que deveria controlar.	Falha quando perde independência em relação ao cliente auditado.	Falha quando perde imparcialidade ou rigor técnico no laudo.

A governança corporativa não está nos documentos. Não está nas políticas aprovadas pelo conselho nem nos códigos de conduta publicados no site de RI. Está nas pessoas que, a cada dia, decidem como registrar uma transação, como qualificar um parecer, como redigir um laudo. A qualidade da governança de uma organização é, em última análise, a soma das escolhas individuais dos profissionais que habitam essas três funções.

## REFERÊNCIAS

- IBGC — Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4, p. 305–360, 1976.
- GIMAEL, R. Quintessência: integrando gestão e governança. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2017.
- ASSI, Marcos. Governança, riscos e compliance. São Paulo: Saint Paul Editora, 2017.
- BRASIL. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Lei das Sociedades Anônimas. Brasília: Presidência da República, 1976.
- BRASIL. Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940. Código Penal — art. 342 (falsa perícia). Brasília: Presidência da República, 1940.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. NBC TP 01 — Norma Brasileira de Contabilidade: Perícia Contábil. Brasília: CFC, 2015.
- BOYNTON, W. C.; JOHNSON, R. N.; KELL, W. G. Auditoria. São Paulo: Atlas, 2002.
- PADOVEZE, C. L. Controladoria estratégica e operacional. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

## ATIVIDADE 2

# Governança Corporativa:

## Implicações no Mundo Empresarial

Disciplina: Experiências Profissionais | Duração total: 130 minutos | Aula 1

### OBJETIVOS DA ATIVIDADE

- Compreender as implicações das decisões de divulgação de informações no contexto da governança corporativa.
- Analisar os dilemas éticos enfrentados pelas empresas ao lidar com transparência e sigilo estratégico.
- Explorar a importância da integridade e ética no processo de tomada de decisão empresarial.
- Promover debate construtivo e reflexão crítica sobre as práticas de governança corporativa.
- Estimular a colaboração entre os participantes, enriquecendo o aprendizado pela troca de experiências reais.

### OS QUATRO PILARES DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Cada rodada da dinâmica está ancorada em um dos quatro pilares do IBGC. Conhecer esses pilares é o referencial teórico que o professor deve apresentar antes de iniciar a simulação (pode ser em 5 minutos de exposição rápida):

Disclosure	Fairness	Accountability	Compliance
Transparência	Equidade	Prestação de Contas	Conformidade
Divulgação clara e acessível de informações relevantes.	Tratamento justo de todos os stakeholders.	Responsabilização dos gestores por suas decisões.	Cumprimento de normas internas e externas.

### CRONOGRAMA DAS ETAPAS

A atividade é dividida em 6 etapas. As 20 rodadas da simulação (Etapa 3) consomem a maior parte do tempo. O professor deve manter ritmo firme — em média 3 minutos por rodada — para preservar o tempo da plenária.

Etapa	Descrição	Tempo
Etapa 1	Apresentação e formação dos grupos	10 min
Etapa 2	Leitura dos papéis e regras da dinâmica	5 min
Etapa 3	Rodadas da simulação (20 rodadas)	60 min
Etapa 4	Contagem de pontos e revelação do placar	10 min
Etapa 5	Discussão plenária guiada	30 min
Etapa 6	Síntese, conexão com a realidade e fechamento	15 min
TOTAL		130 min

## ETAPA 1 — APRESENTAÇÃO E FORMAÇÃO DOS GRUPOS

 **Divisão e entrega de materiais** • 10 minutos

A turma é dividida em 4 grupos:

Grupo Mercado	Grupo Empresa A	Grupo Empresa B	Grupo Empresa C
Representa o mercado financeiro (investidores, analistas). Avalia as decisões das empresas e aplica precificação.	Recebe informações exclusivas da sua empresa e decide, rodada a rodada, o que divulgar.	Recebe informações semelhantes, mas com pequenas variações nos dados. Decisões independentes.	Mesma dinâmica. As variações entre A, B e C evidenciam que contexto importa tanto quanto a informação.

## ETAPAS 2 E 3 — REGRAS DA DINÂMICA E RODADAS

 **Leitura das regras + 20 rodadas** • 65 minutos

**Mecânica de cada rodada:**

1. O professor apresenta a informação da rodada (o tema — não os dados exclusivos de cada empresa).
2. Cada grupo empresa, com base em sua cartela exclusiva, decide: divulgar ou não divulgar.
3. O porta-voz do grupo anuncia a decisão e justifica em até 1 minuto.
4. O grupo mercado reage: aplica valorização, desconto ou mantém a avaliação, com justificativa.
5. O professor registra o placar no quadro e passa para a próxima rodada.

**Sistema de pontuação:**

Ação da Empresa	Efeito no Grupo Empresa	Reação do Grupo Mercado
Divulga informação positiva	Ganha +5 pontos	O grupo de mercado pode recompensar ou penalizar o participante conforme sua resposta em uma escala de (-5 a 5) conforme os seus próprios critérios.
Divulga informação negativa	Mantém pontos (sem penalidade)	
Oculta informação positiva	Mantém pontos (sem penalidade)	
Oculta informação negativa	Perde -5 pontos	

## TABELA COMPLETA DAS 20 RODADAS

A tabela a seguir consolida as 20 rodadas com as informações base, o pilar de governança associado e orientações didáticas para o professor conduzir cada momento. As informações exatas de cada grupo empresa (com variações) constam nas planilhas vinculadas ao final deste documento.

#	Tema	Ex.: Informação das Empresas	Pilar	Dica Didática — Condução pelo Professor
1	Receita Total	Receita total do último ano foi de R\$ 100 milhões, a melhor dos últimos 3 anos.	Disclosure	Informação positiva — omitir é incomum e pode gerar desconfiança. O mercado tende a premiar.

#	Tema	Ex.: Informação das Empresas	Pilar	Dica Didática — Condução pelo Professor
2	Margem Líquida	Margem líquida, a menor dos últimos 5 anos.	Disclosure	Informação negativa — a omissão pode ser legal, mas detectada posteriormente causa queda de cotação e perda de credibilidade.
3	Número de Funcionários	Número de funcionários acrescido em 15% no último ano.	Disclosure	Crescimento de quadro sinaliza expansão. Divulgar reforça narrativa de crescimento.
4	Terceirização de Serviços	Gastos com terceirização de serviços aumentaram 20%.	Compliance	Alta dependência de terceiros é risco operacional. O mercado avalia se há controle de fornecedores.
5	Investimento em Tecnologia	Investimentos em tecnologia somaram 4% do faturamento.	Disclosure	Inovação é valorizada. Divulgar posiciona a empresa como competitiva e preparada para o futuro.
6	Conselho de Administração	Conselho de Administração é presidido pelo CEO da empresa.	Fairness	Conflito de governança clássico: CEO presidente do conselho compromete a independência. Mercado desconta.
7	Endividamento	Endividamento atinge 30% do patrimônio líquido.	Disclosure	Nível moderado — contexto é tudo. Divulgar com justificativa mostra maturidade financeira.
8	Projetos	Houve atraso em projeto de internacionalização; previsão revista para final de 2025.	Accountability	Omitir um atraso relevante pode caracterizar omissão de fato relevante. Risco jurídico alto.
9	Marketing	Estratégias de marketing incluem contratação de influencers e redes sociais.	Disclosure	Informação operacional de baixo impacto para o mercado. Decisão com menor risco.
10	Sustentabilidade Ambiental	Operação em desconformidade com algumas leis ambientais; plano de ação para regularização em 6 meses.	Compliance	Passivo ambiental não divulgado é risco jurídico e reputacional. Plano de ação mitiga, mas omitir agrava.
11	Satisfação dos Funcionários	Satisfação dos funcionários está em 85%.	Disclosure	Dado positivo — reforça imagem de bom empregador. Relevante para ESG.
12	Remuneração da Alta Direção	Remuneração de executivos contemplará premiação de até 5% do resultado líquido.	Fairness	Alta remuneração variável pode gerar percepção de conflito de interesse entre gestores e acionistas.
13	Estrutura de Capital	Empresa planeja follow-on offering de R\$ 1 bi em ações PN com preferência de compra aos sócios majoritários em 10 anos.	Fairness	Preferência a majoritários pode prejudicar minoritários — impacto direto na equidade (fairness).
14	Auditoria	Relatório da última auditoria interna e externa independente.	Accountability	Divulgar laudos de auditoria limpos é sinal de maturidade. Relatórios com ressalvas geram impacto imediato.
15	Reuniões dos Conselhos	Atas das reuniões do Conselho Administrativo e Fiscal.	Accountability	Transparência sobre deliberações do conselho é best practice de governança e exigida em alguns segmentos.

#	Tema	Ex.: Informação das Empresas	Pilar	Dica Didática — Condução pelo Professor
16	Suspeitas de Fraude	Suspeitas de superfaturamento no principal projeto de 2024 recaem sobre o CFO.	Compliance	Fato extremamente relevante. Omitir pode caracterizar crime. Divulgar, mesmo que doa, é obrigatório em empresas de capital aberto.
17	Conflito de Interesse	Diretor de Logística é proprietário de empresa transportadora de produtos do mesmo ramo.	Fairness	Conflito de interesse direto. Não divulgar é violação de princípios de governança — e potencialmente da legislação.
18	Compliance	Código de Conduta e Ética de todas as partes interessadas.	Compliance	Divulgação do Código de Conduta é básico de governança — nenhuma empresa séria deixa de fazê-lo.
19	Acordo de Acionistas	Revisão do Acordo de Acionistas prevê poder de veto sobre investimentos e distribuição de dividendos para o maior acionista.	Fairness	Poder de veto concentrado pode prejudicar minoritários. Mercado avalia como risco de governança.
20	Relacionamento com Investidores	Área de RI do site indisponível há pelo menos 6 meses, sem previsão de retorno.	Accountability	RI inativo é sinal vermelho para o mercado. Indica descaso com transparência ou dificuldade operacional grave.

## ETAPA 5 — DISCUSSÃO PLENÁRIA

 **Plenária** • 30 minutos

Após a revelação do placar final, a plenária discute a partir das cinco perguntas estruturantes abaixo.

Pilar	Pergunta para a Plenária	Como Conduzir — Dica ao Professor
Confiança e Reputação	Como as decisões de divulgação de informações podem afetar a confiança dos investidores e a reputação das empresas?	Explore as rodadas em que uma empresa optou por ocultar e depois foi descoberta. Compare com quem divulgou voluntariamente. O que mudou na avaliação do mercado?
Transparência x Sigilo	Quais são os principais desafios ao equilibrar transparência com proteção de informações sensíveis?	Discuta as rodadas 8 (atraso de projeto) e 16 (suspeita de fraude). Onde está a linha entre informação estratégica e obrigação de divulgação?
Papel do Mercado	Qual é o papel do mercado financeiro na avaliação da transparência e governança corporativa?	O grupo mercado precisa relatar suas decisões de avaliação. O que pesou mais: a natureza da informação ou a consistência da empresa ao longo das rodadas?
Melhores Práticas	Quais estratégias promovem uma cultura de transparência e integridade nas organizações?	Peça que os alunos identifiquem quais das 20 rodadas representam boas práticas que qualquer empresa deveria adotar independentemente de obrigação legal.
Aplicação Real	De que maneira as decisões da dinâmica podem ser aplicadas no contexto real dos negócios?	Pergunte: 'Na empresa onde você trabalha, quais dessas 20 situações já ocorreram? Como foram tratadas?' Esta é a conexão mais poderosa da atividade.

**Pergunta de fechamento:**

**"Se você fosse o Controller dessa empresa, qual das 20 decisões teria sido a mais difícil de tomar? Por quê?"**

## ETAPA 6 — SÍNTESE E CONEXÃO COM O PROGRAMA

 **Fechamento** • 15 minutos

Encerra a atividade. Conexão com a Radiografia da Empresa (trabalho da disciplina).

**Conexão com o Trabalho Contínuo — Radiografia da Empresa:**

Quais das 20 situações já ocorreram — ou poderiam ocorrer — na empresa que escolheu para o trabalho. Esse registro será o ponto de partida da seção de Governança Corporativa na Radiografia.

## MATERIAIS E LINKS DE ACESSO

**Planilha — Grupo Empresa (A, B e C):**

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/14buiwYixUYoQ5\\_clbl7HcFRa78VBvyhflO03TYqy8D4](https://docs.google.com/spreadsheets/d/14buiwYixUYoQ5_clbl7HcFRa78VBvyhflO03TYqy8D4)

**Planilha — Grupo Mercado:**

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/17ePuWiR\\_yElfzEunik1jh77D2yfjezR9oKBF6U4IIA](https://docs.google.com/spreadsheets/d/17ePuWiR_yElfzEunik1jh77D2yfjezR9oKBF6U4IIA)

Imprima as cartelas ou compartilhe o link via QR code antes da aula. Cada grupo deve ter acesso apenas à sua própria planilha — o sigilo das informações é parte da dinâmica.

## REFERÊNCIAS

- GIMAEL, R. Quintessência: integrando gestão e governança. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2017.
- ASSI, Marcos. Governança, riscos e compliance. São Paulo: Saint Paul Editora, 2017.
- IBGC — Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.