



**Princípios Orientadores para a Supervisão
pelo Conselho de Administração**

COSO Governança Corporativa e Código do IBGC

**Referenciais que fortalecem
a supervisão do conselho e a criação
de valor no longo prazo**



Em um ambiente de negócios em que a governança corporativa existe para promover geração sustentável de valor por meio de estruturas eficazes de direção, supervisão e *accountability*, os conselhos de administração enfrentam o desafio de exercer uma supervisão cada vez mais efetiva sobre a criação e a proteção de valor. Nesse contexto, a adoção de referenciais robustos de governança torna-se um elemento essencial para apoiar a tomada de decisão e aumentar a resiliência organizacional.

Publicada recentemente, a ***Corporate Governance: Guiding Principles for Board Oversight***, lançada pelo COSO e desenvolvida com liderança técnica da PwC, representa um dos mais relevantes avanços recentes na evolução da governança corporativa global. No Brasil, porém, as empresas contam com um dos principais referenciais disponíveis, o **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC**. Diante destes dois materiais, é natural a dúvida sobre qual deles deve ser adotado. No entanto, a questão mais relevante para as organizações não é escolher entre um ou outro, mas compreender como utilizá-los de forma complementar. Este é o propósito deste conteúdo.



Ambos compartilham um objetivo comum: promover a geração sustentável de valor por meio de estruturas eficazes de direção, supervisão e prestação de contas. Contudo, cada documento aborda o objetivo sob perspectivas distintas e complementares. O **Código do IBGC** oferece uma visão abrangente do sistema de governança corporativa, enquanto o **COSO** aprofunda a discussão sobre como o conselho de administração deve exercer sua responsabilidade de supervisão.



Quando utilizados em conjunto, os dois referenciais permitem que as organizações associem uma sólida arquitetura de governança com práticas mais estruturadas de supervisão estratégica. O resultado é um conselho mais preparado para monitorar a execução da estratégia, avaliar riscos, supervisionar controles internos, acompanhar a cultura organizacional, discutir tecnologia e inovação e assegurar que a organização permaneça alinhada ao seu propósito de longo prazo.

Dois referenciais complementares, um mesmo objetivo

Antes de analisar as particularidades de cada documento, é importante reconhecer que tanto o **IBGC** quanto o **COSO** refletem a prática de um modelo avançado de governança corporativa, na qual o papel do conselho vai muito além da conformidade regulatória. Ambos reconhecem que governança envolve propósito, estratégia, ética, liderança, cultura, riscos e criação sustentável de valor.

A diferença está principalmente no foco de cada publicação:

O **Código do IBGC** orienta a estruturação do sistema de governança da organização como um todo.

O **COSO Governança Corporativa** orienta a atuação do Conselho de Administração na supervisão desse sistema.

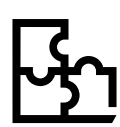
Sob essa ótica, o Código do IBGC pode ser visto como a base arquitetônica da governança corporativa, enquanto o COSO Governança Corporativa funciona como uma lente para avaliar sua efetividade a partir da perspectiva do Conselho.



O alcance do Código do IBGC

O Código do IBGC parte da ética como fundamento e propõe um referencial abrangente para todo o sistema de governança.

Sua estrutura cobre:

-  Fundamentos;
-  Diretoria;
-  Sócios;
-  Órgãos de fiscalização e controle;
-  Conselho de Administração;
-  Conduta.



O documento aborda desde direitos societários, assembleias e acordos de acionistas até auditoria interna, *compliance*, sucessão executiva e canais de denúncia.

Onde o COSO agrega valor

Se os temas são tão semelhantes, qual é então a contribuição do COSO?

A principal contribuição está na profundidade e na integração sob a ótica da supervisão do conselho.

Integração explícita entre estratégia, risco e desempenho

O princípio 7 do COSO trata dos seguintes temas de forma integrada:



estratégia;



incentivos;



objetivos;



apetite a risco.



desempenho;

Na prática, essa abordagem permite ao Conselho avaliar, de forma integrada, se a estratégia está sendo executada em linha com os objetivos, o desempenho esperado e os limites de risco definidos pela organização.

Por isso, seus 12 princípios concentram-se na atuação do conselho e não na descrição completa de todos os mecanismos de governança existentes na organização.

Nesse sentido, o IBGC oferece uma visão do sistema de governança como um todo, enquanto o COSO oferece uma visão aprofundada do papel do conselho dentro desse sistema.

Convergência em temas fundamentais

Ao analisar os conteúdos dos dois documentos, percebe-se uma convergência extremamente elevada. O Código do IBGC estabelece cinco princípios fundamentais:

-  Integridade;
-  Responsabilização (*accountability*)
-  Transparência;
-  Sustentabilidade.
-  Equidade;

Esses conceitos aparecem de forma direta ou indireta em praticamente todos os 12 princípios do COSO Governança Corporativa.

Por exemplo:

COSO Governança Corporativa

- Responsabilização do conselho
- Propósito, missão e valores
- Cultura, conduta e tom da liderança
- Engajamento de *stakeholders*
- Gestão de riscos e controle interno
- Liderança executiva e sucessão
- Desempenho e remuneração dos executivos

Código do IBGC

- Responsabilização (*accountability*)
- Propósito
- Integridade e conduta
- Equidade e transparência
- Gestão de Riscos e Controles Internos
- Sucessão
- Remuneração e incentivos

A semelhança não é coincidência. Ambos refletem décadas de evolução das melhores práticas globais de governança corporativa.

Como usar as duas publicações em conjunto

Uma forma de combinar as duas publicações é aplicar suas orientações em três etapas:

01

Mapear o sistema de governança

Usar o **Código do IBGC** para examinar como estão definidos os papéis, as responsabilidades e as relações entre sócios, conselho de administração, diretoria e órgãos de fiscalização e controle.

Examinar a atuação do conselho

Usar os princípios do COSO para avaliar como o conselho supervisiona temas interdependentes, como estratégia, desempenho, riscos, controles, cultura, liderança e tecnologia.

02

03

Definir prioridades de melhoria

Combinar os resultados para identificar responsabilidades pouco claras, lacunas de supervisão, fluxos de informação insuficientes e desalinhamentos entre estratégia, riscos, desempenho e incentivos.

Essa análise permite passar da comparação entre as publicações para sua aplicação às necessidades e ao estágio de maturidade de cada organização.

Conclusão

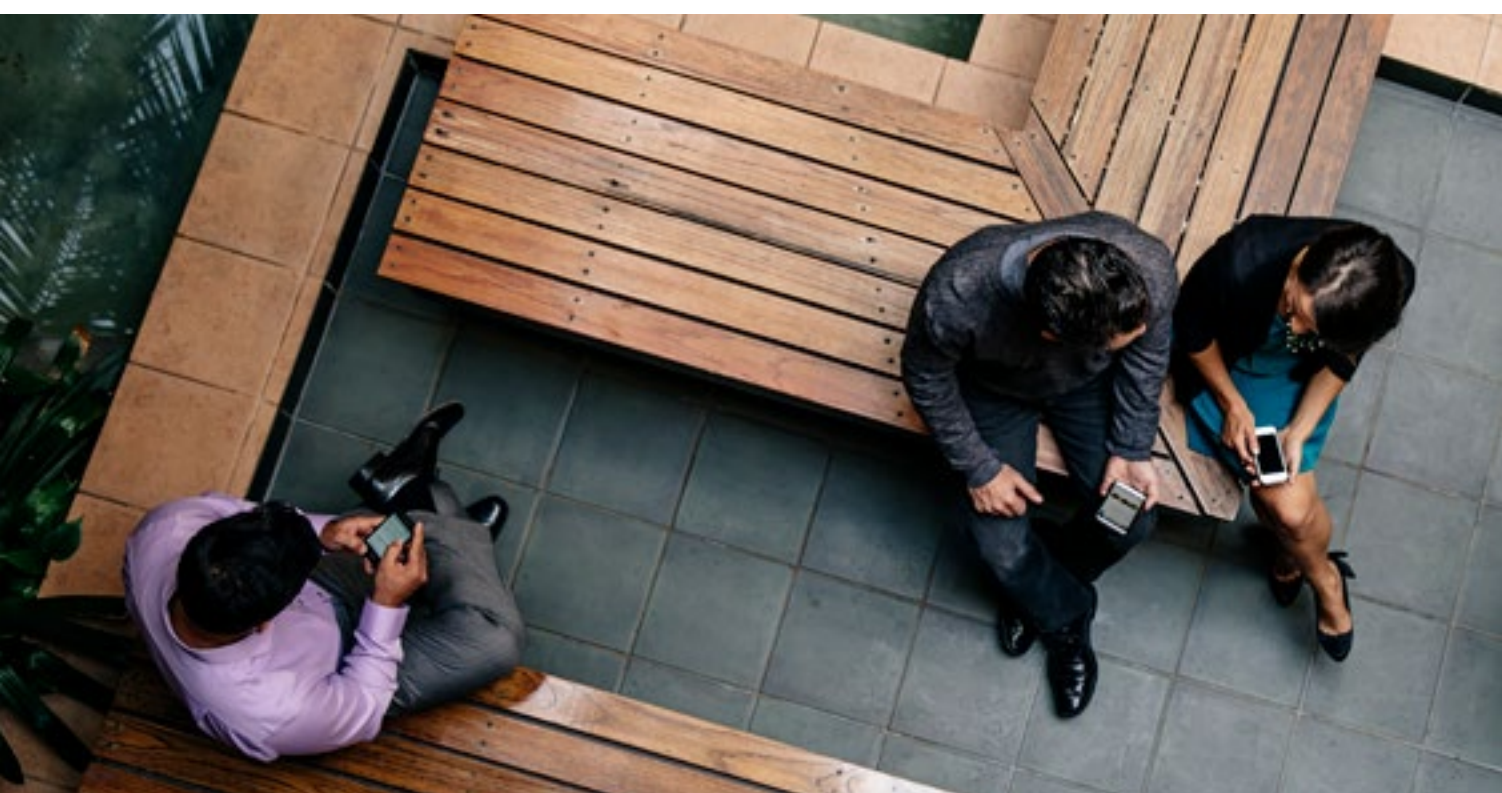
A comparação entre as duas publicações aponta caminhos para combinar suas orientações na prática. Em conjunto, elas ajudam as organizações a esclarecer responsabilidades e aprimorar os fluxos de informação, além de orientar o conselho sobre como avaliar, de forma integrada, a estratégia, o desempenho, os riscos, os controles e os incentivos.

O primeiro auxilia as organizações a estruturar uma governança sólida e aderente às melhores práticas;

O segundo ajuda os Conselhos a exercer uma supervisão mais integrada e efetiva sobre os elementos que influenciam a criação e a proteção de valor.

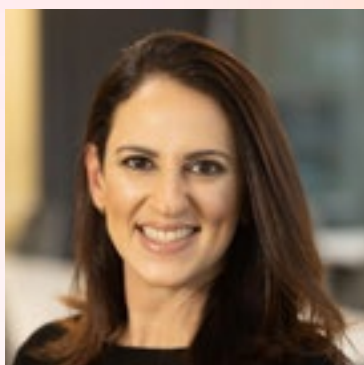
Juntos, oferecem uma combinação capaz de elevar significativamente a maturidade da governança corporativa e a capacidade do Conselho de cumprir seu papel estratégico no longo prazo.

Em um ambiente de negócios marcado por transformações tecnológicas, riscos cada vez mais interdependentes e expectativas crescentes dos stakeholders, a efetividade da governança corporativa depende não apenas da existência de estruturas formais de governança, mas também da capacidade do Conselho de Administração de exercer uma supervisão integrada sobre os fatores que influenciam a criação e a proteção de valor. Sob essa perspectiva, o Código do IBGC e o COSO Governança Corporativa não devem ser vistos como alternativas, mas como referenciais complementares: enquanto o primeiro oferece uma base sólida para a estruturação do sistema de governança, o segundo fortalece a capacidade do Conselho de supervisionar, de forma mais integrada e estratégica, temas como desempenho, riscos, controles internos, cultura, liderança e tecnologia. As organizações que conseguem combinar essas duas perspectivas tendem a desenvolver Conselhos mais preparados para antecipar desafios, promover alinhamento organizacional e fortalecer a resiliência e a geração sustentável de valor no longo prazo. Nesse contexto, a utilização conjunta desses referenciais representa uma oportunidade concreta para avaliar a maturidade da governança corporativa e identificar caminhos para aprimorar a efetividade da supervisão exercida pelo Conselho de Administração.

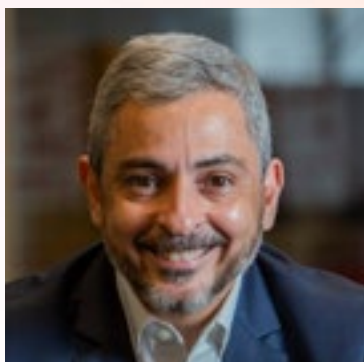




Contatos



Denise Pinheiro
Sócia e líder
de Risk Transformation
denise.pinheiro@pwc.com



Luiz Ponzoni
Sócio
luiz.ponzoni@pwc.com



Marco Pujatti
Gerente sênior
marco.bpujatti@pwc.com

Siga a PwC nas redes sociais



Neste documento, “PwC” refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: www.pwc.com/structure