



- Governança Corporativa – Conceito, Objetivo, Ambiente e Estrutura, Princípios e Boas Práticas, Componentes e Relacionamento, Responsabilidades e Deveres
- Controles Internos – Histórico, legislação, protocolos, conceitos e característica, importância e estrutura, elaboração, implantação e monitoramento
- Oportunidades e desafios
- Caso Prático – Avaliação, Elaboração e Implantação de Controles Internos
- Debate



Governança corporativa

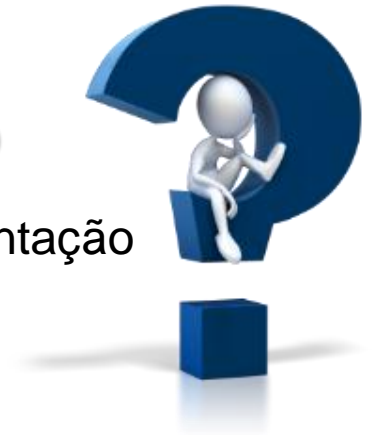
- O Objetivo do Workshop
- Conceito de governança
- Objetivos da Governança
- Desenvolvimento da Governança
- Princípios e boas práticas de governança
- Componentes e relacionamentos
- Responsabilidades e Deveres
- Oportunidades e Desafios



Qual o nosso

Objetivo

com esta Apresentação



Introduzir e **reforçar** os princípios e as boas práticas de Governança Corporativa e Controles Internos, que podem ser aplicados e desenvolvidos nas **Pequenas** e **Médias** Empresas – PME de controle **familiar**.

Qual a imagem da Empresa Familiar?

“Pequenas”

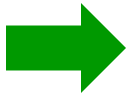
“Mal administradas”

“Controle centralizado”

“Conflitos”

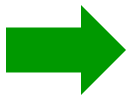
“Nepotismo”

O que dizem os ditados populares?



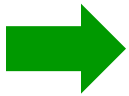
“Pai Rico; Filho Nobre; Neto Pobre”

BRA



“**Dalle Stalle alle Stelle alle Stalle**” (Dos estábulos às estrelas e de volta aos estábulos em três gerações)

ITA



“**Padre Bodeguero; Hijo Millonario; Nieto Pordiosero**”
(Pai comerciante; filho milionário; neto mendigo)

MEX

40% das empresas familiares **sobrevivem** a **3ª** geração sobre o controle da família dos **fundadores**.

FALSO

Pesquisas¹ indicam que apenas 15% das empresas familiares **sobrevivem** a 3ª geração sob o controle da mesma família

→ 2% das empresas familiares chegam a 3ª geração oferecendo um retorno atraente para os donos/acionistas²



O que é

GOVERNANÇA?

“São as **práticas** e os **relacionamentos** entre os Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal, com a finalidade de **otimizar** o **desempenho** da empresa e facilitar o **acesso ao capital**”

“...é a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos **sociais** e **econômicos** de um país visando o **desenvolvimento**”,

implicando ainda,

“a capacidade dos governos de **planejar**, formular e implementar políticas e **cumprir funções** ”

o nascimento, o desenvolvimento
e a estruturação da **Governança**

A empresa nasce...

SÓCIOS

“Empreendedores”

A empresa cresce...



Os sócios aos poucos se afastam...

SÓCIOS-ACIONISTAS



A Governança se estrutura...



A decisão de aderir ao processo

Processo de implementação das **Boas Práticas de Governança - anos**



3 6 8 10 15

1999 Constituição da área de Relações com Investidores
2005 Lançamento do novo **Código de Ética** Corporativo



3 5 9 12 15

1989 Contratação de uma empresa de Auditoria Independente
2005 Abertura de capital e Entrada no Novo Mercado com **tag along 100%**



3 6 8 10 15

1996 Abertura de Capital na Nasdaq e Bovespa
2006 Meta: Estar em total conformidade com a SOX e obter **certificação 404**

1 – Transparência (Disclosure)

[] Quem recebe um mandato tem o dever de prestar contas de seus atos.

2 - Equidade (Fairness)

[] Visão de longo prazo, considerações de ordem social e ambiental e preocupação com externalidades.

3 - Prestação de Contas (Accountability)

[] Não só entre sócios de capital, mas também com todas as partes interessadas (Shareholders e Stakeholders).

4 - Responsabilidade Corporativa (Compliance)

[] Mais do que obrigação, é desejo de informar para gerar um clima de confiança na empresa.

As boas práticas de governança corporativa **proporcionam**:

- Monitoramento da **direção**.
- **Alinhamento** acionistas–conselho–diretoria.
- Alinhamento dos **interesses** corporativos a outros objetivos emergentes.
- Direcionamento **estratégico**.

Mas as boas práticas **exigem**:

- Conselheiros qualificados e **comprometidos**.
- Conselhos atuantes e **eficazes**.
- Gestores **capacitados** e **interativos**.
- **Integridade** de todas as partes envolvidas nos processos corporativos.

GOVERNANÇA



Princípios - Transparência, Equidade, Prestação de contas e Responsabilidade Corporativa



GESTÃO



Planejamento, Organização, Comando e Controles

Responsabilidade e Deveres

Sócios (Propriedade)

Conselho de Administração

Diretoria Executiva

- Elaborar o plano operacional, derivado da estratégia discutida com os acionistas, assumindo o compromisso pela execução
- Fiscalizar a Gestão
- Exigir, anualmente, a prestação de contas dos administradores
- Zelo pelos interesses dos investidores
- Proteger e Valorizar o Patrimônio
- Definir as diretrizes do negócio - missão

- Dar poderes aos Conselheiros
- Eleger e Destituir Diretores
- Exercer a gestão da corporação, alinhando-a às crenças fundamentais aos valores e às políticas homologadas pelo conselho
- Monitorar Riscos
- Interagir com o CA, analisando e expondo as vulnerabilidades e os riscos corporativos
- Guardião dos valores corporativos

Poucas empresas conseguem manter-se bem-sucedidas com o passar do tempo, devido a(os):

- ❖ instabilidade e dinamismo em todos os setores da economia;
- ❖ mercados globalizados (complexos e interconectados);
- ❖ entrada de novos concorrentes (*players*); e,
- ❖ surgimento de novos modelos de negócios com melhores técnicas de gerenciamento (*management*)



Como implantar a

Governança

numa empresa pequena ou média?



- Histórico, Legislação e Protocolos;
- Conceito e características
- Importância e estrutura
- Elaborando e implantando Controles internos
- Oportunidades e desafios

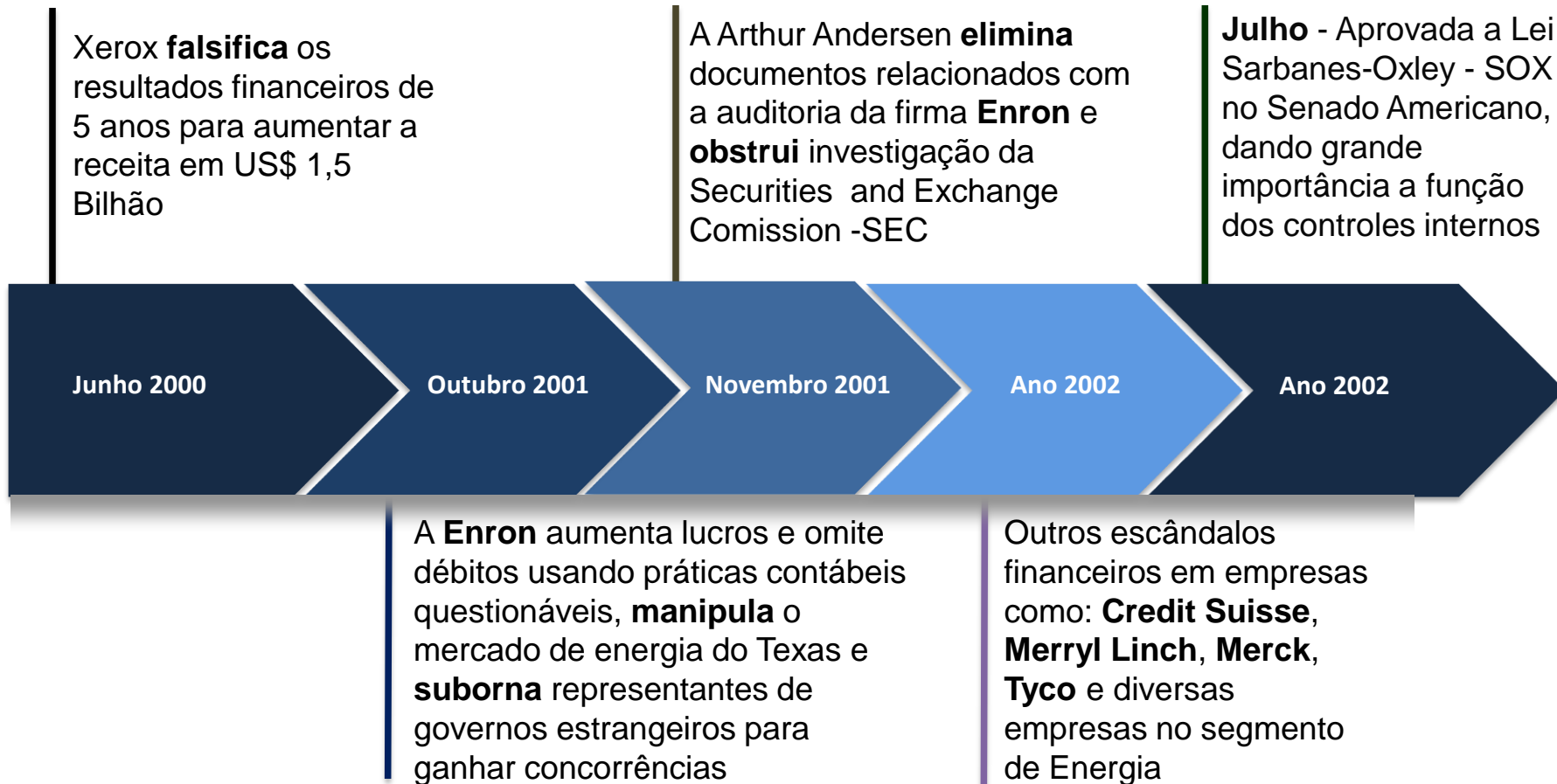
Panorama mundial

Os escândalos no mundo dos negócios trouxeram à tona declarações de executivos que afirmavam “**não ter conhecimento**” dos seguintes fatos :

- 🕒 Atividades duvidosas praticadas por suas companhias;
- 🕒 Participações não registradas nos livros;
- 🕒 Reconhecimentos de receitas impróprios; e,
- 🕒 Muitos outros procedimentos incorretos.



Escândalos Contábeis que Marcaram os EUA e o MUNDO





De forma ainda mais notável, a ***Lei Sarbanes-Oxley*** privilegia o papel crítico do **controle interno**.

A ***Lei Sarbanes-Oxley*** surgiu em Julho de 2002, para desencorajar as alegações e desculpas dos executivos, através de várias medidas que intensificam as conferências internas e aumentam a responsabilidade.

O **Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO** define **controle interno** como um **processo**, efetuado pelo conselho de administração, gestores e outros colaboradores de uma empresa.

Este **processo** foi concebido para proporcionar uma **segurança razoável** quanto à realização dos objetivos de eficácia e eficiência das operações, a confiabilidade da informação financeira e o cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis (**compliance**).

Um **controle interno** deve ser...

• UTÍL

Deve assegurar a **salvaguarda dos ativos** e promover o **desenvolvimento dos negócios**

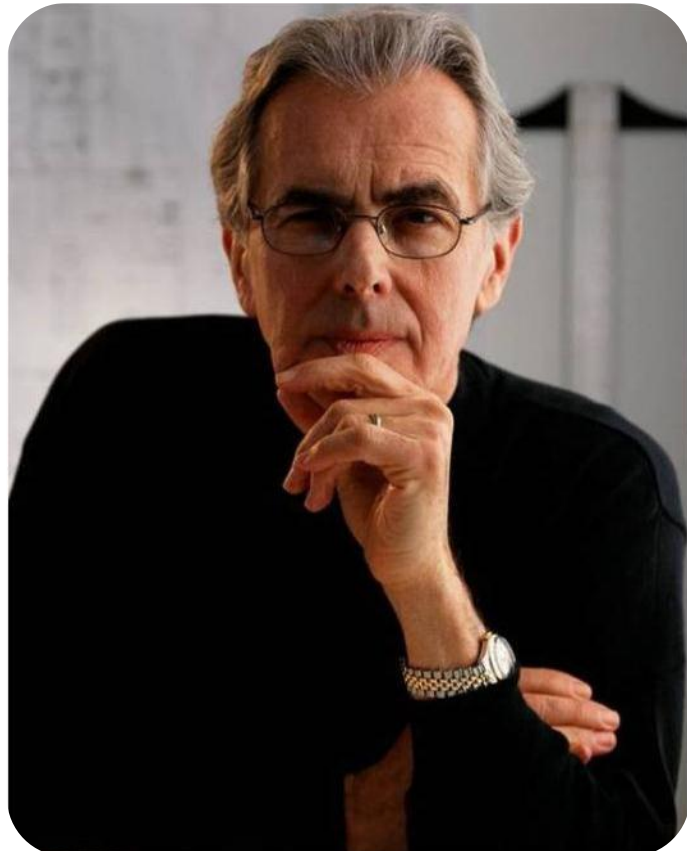
• PRÁTICO

Apropriado ao tamanho da empresa e ao porte das operações, **objetivo** em relação ao que controlar e **simples** na sua aplicação

• ECONÔMICO

O **benefício** de se manter um controle deve ser **maior** que o seu **custo** (custo/benefício)

O **controle interno** é importante porque contribui para:



- 🎯 **Potencializar** a salvaguarda dos ativos
- 🎯 **Maximizar** a eficácia e eficiência das operações
- 🎯 Criar **valor agregado** ao negócio
- 🎯 Gerar **confiabilidade** nas informações dos relatórios financeiros.
- 🎯 Auxiliar no **cumprimento de leis** e regulamentos aplicáveis.

AMBIENTE DE CONTROLE



O **alicerce** de todos os outros elementos dos controles internos, que inclui **valores éticos** e a **competência** dos funcionários da companhia;

AVALIAÇÃO DE RISCOS



Identificação e a **análise dos riscos** pertinentes que podem **impedir** o alcance dos objetivos dos negócios;

ATIVIDADES DE CONTROLE



Tarefas específicas para **reduzir e/ou eliminar** cada um dos **riscos** identificados anteriormente;

INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

São as vias de comunicação que partem da administração para os funcionários e vice-versa. A administração deve cultivar o “**desejo de informar**”;

DEFINIÇÃO DE RESPONSABILIDADES

Os empregados **podem** e **devem** entender os objetivos da empresa, os riscos e as responsabilidades que cada um tem no contexto operacional;

MONITORAMENTO

O monitoramento é realizado através de atividades gerenciais **contínuas** ou avaliações independentes ou de ambas as formas;



ELABORANDO

- Avaliação do **Ambiente**, **Cultura** e dos **Riscos**
- Definição dos **objetivos** e do **apetite ao risco**
- **Descrição** do controle interno (útil, prático e viável)



IMPLANTANDO

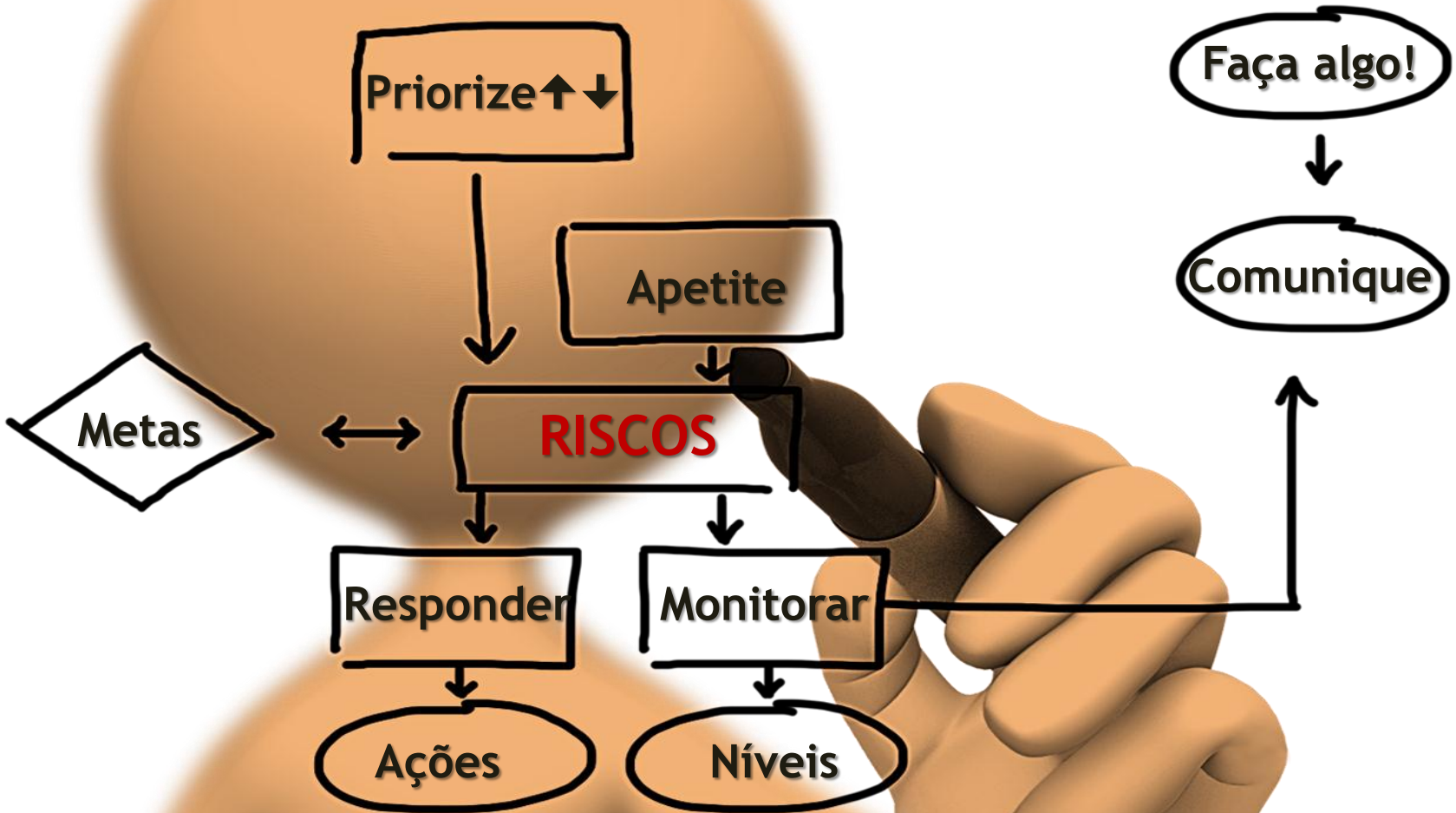
- Definir a **amplitude** na **comunicação** do Controle Interno
- Estabelecer um **prazo** de **adaptação** e treinamento do staff
- Identificar as **não conformidades** e **eliminá-las**



MONITORANDO

- Criação de uma **equipe** de supervisão e **monitoramento**
- Estabelecimento de um **cronograma** de revisão e auditoria
- **Reavaliação** dos controles – eficácia e utilidade a cada período

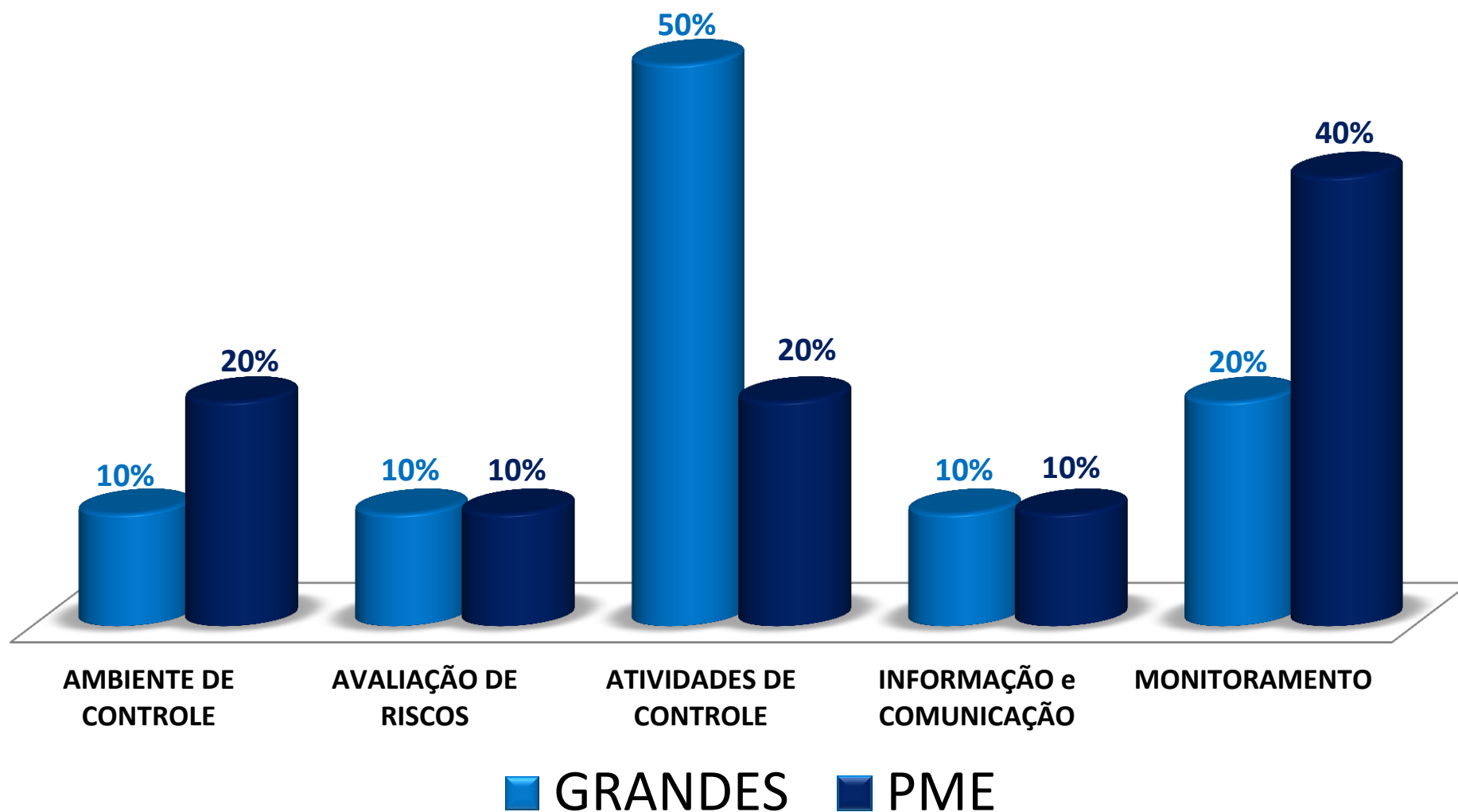
Estabelecendo um Controle Interno



Como realizar o monitoramento correto?



Sugestão de Estrutura



SÓCIOS

- Define a visão e a missão; e,
- Estabelecem os objetivos que deverão ser atingidos.

ADMINISTRAÇÃO

- Estabelecem os planos principais;
- Seleccionam as estratégias; e,
- Determinam o alinhamento dos objetivos nos níveis organizacionais.

GESTORES

- Identificam e entendem os riscos e objetivos;
- Definem as prioridades; e,
- Elaboram um plano de ação para respeitar o apetite ou a tolerância ao risco existente na sociedade.

GOVERNANCA CORPORATIVA

Oportunidades e Desafios

CONTROLES INTERNOS

- 1 Aumentar o **valor** da Sociedade
- 2 Melhorar o **desempenho** financeiro e Operacional
- 3 Facilitar o **acesso ao capital** a custos mais baixos
- 4 Contribuir para a **perenidade** da empresa

Desafios

- Obtenção de recursos suficientes para realizar a segregação **adequada** de funções;
- “**Alta**” capacidade de gerenciamento para dominar as atividades diária;
- Obter uma **contabilidade** qualificada para **preparar e reportar** informações financeiras;
- Atrair profissionais **independentes**, com conhecimento financeiro e operacional, para compor o conselho de administração e comitê de auditoria;
- Introduzir controles sobre a Tecnologia da Informação é um **grande desafio**.

“ O grande desafio para as **PME** na implantação dos controles internos, está no fato de verem como algo a **ser adicionado**, ao invés de **integrá-los** aos objetivos e metas da empresa”

Colocando em

PRÁTICA

os Controles Internos!

Casos Reais – Elas mediram o risco?



Aplicações financeiras – limite de alçada



Política tributária e de compras mal-estruturada



Estoques x tendência x política de vendas



Importação para gerar valor agregado ao produto



Planejamento estratégico x juros financeiros altos

Você se lembra dessas empresas?





Características dos Processos

- Segregar o gerenciamento do caixa das funções do contas a pagar e a receber
- Minimizar o nível da requisições do fundo fixo
- Buscar mecanismos para avaliação dos custo e riscos básicos
- Mapear os ciclos de pagamento e recebimento, buscando ações para minimizar o período total deste último
- Realizar reconciliações bancárias periódicas, identificando e sanando todas as pendências e cheques não compensados
- Obter acesso on-line para os saldos bancários (extratos)
- Monitorar o custo do capital
- Saldos do caixa reportados diariamente, baseados nas contas e centros de negócio
- Tesouraria determina o prazo mínimo para a requisição de numerário, da previsão do fluxo de caixa e do **report** diário
- Gerenciamento do fluxo de caixa pela tesouraria
- Flutuação do fundo fixo (Petty Cash) periodicamente auditada
- Contas de empréstimo da empresa conciliadas mensalmente
- Consolidar a tesouraria e gerenciar o requerimento da previsão de caixa
- Monitorar o fluxo no banco para minimizar o pagamento de juros e maximizar recebimentos
- Previsão de caixa em bases regulares: Antever 12 meses – ano e revisar a projeção dos próximos 5 anos

Estabelecer e manter controles para o caixa

Realizar conciliações bancárias

Reportar e Gerenciar os Saldos bancários

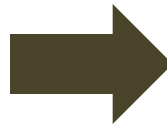
Prever Requisições de Caixa

Características dos Sistemas

- Uso do sistema eletrônico para a maioria dos pagamentos e recebimentos
- Sistema de segurança e senhas eficazes para a realização dos pagamentos
- Sistema multi-moedas
- Boletos bancários emitidos em conjunto com a Nota fiscal
- Reconciliação bancária e contábil realizadas eletronicamente
- Sumário da consolidação das informações do caixa disponível on-line para a tesouraria
- Reconciliação dos saldos intercompanies realizado eletronicamente
- Detalhamento analítico da contabilidade e do razão integrados
- Relatórios de previsão do caixa e de comprometimento /registros contábeis automáticos
- Análises de projetos e controles conectados ao sistema financeiro
- Análises de participação de Mercado, custo de produtos, etc.

DE

- Requisições e ordens manuais
- Múltiplas bases de dados de fornecedores
- Termos e condições comerciais complexos/variáveis
- Numerosos fornecedores selecionados pelo requisitante
- Pagamentos e aceite realizados sem a ordem de compra correspondente
- Departamento de compras inexistente ou demasiadamente preocupado com o cumprimento dos processos



PARA

- Sistema integrado com requisições e ordens aprovadas on-line
- Única base de dados de fornecedores
- Termos e condições comuns para todos fornecedores, dependendo do tipo de contrato
- Requisições somente utilizando a política e normas de compras acordadas, disponíveis no sistema
- Maioria dos produtos/mercadorias possuem ordem de compra em consonância com a Nota Fiscal
- Processos eficientes, permitem o departamento de compra agregar mais valor ao **business** da empresa

- Seu Garibaldi, gerente da empresa **Coisa Certa**, está desesperado, pois a produção parou devido a uma quebra da máquina **principal** da fábrica.
- A análise do departamento de manutenção indica que existe a necessidade imediata de trocar 2 peças cujo o valor total do orçamento é de R\$ 30 mil.
- As peças custam R\$ 12 mil e R\$ 18 mil, respectivamente, valores que estão acima do limite de alçada de R\$ 6 mil do seu Fulano.
- A cada hora parada, a máquina principal deixa de produzir 30.000 unidades de produto, o que gera uma perda de R\$ 4 mil/hora.
- O diretor e o presidente da empresa estão em viagem ao exterior, para expansão de novos mercados e compra de tecnologia mais avançada (máquinas e equipamentos).
- O que vocês poderiam sugerir para acalmar o seu Garibaldi e resolver essa situação?

Orientações do caso prático 1

- Mapeiem e analisem quais os ambientes da empresa que podem ser alterados para que o **problema seja sanado e não volte mais a acontecer**.
- Avaliem quais controles e processos serão afetados na busca de uma solução para realizar a compra das peças.
- O Sr. Garibaldi **não está conseguindo** contato com o diretor e o presidente, visto que eles estão no avião, cuja **duração estimada do vôo é de 14 horas**.
- Mudança e adequações que poderão evitar uma situação dessas no futuro?
 - √ Manutenção preventiva;
 - √ Orçamento implantado (budget);
 - √ Capex (Capital Expenditure – Over Budget);
 - √ Reestruturação da segregação de função;
 - √ Novos modelos de delegação de Autoridade e Aprovação; e,
 - √ Políticas de viagens e gestão (quem estava no comando da Empresa?)

Agora chegou a sua...



vez!

Exercício prático - Grupos

- ✓ VOCÊS SERÃO DIVIDIDOS EM GRUPOS DE NO **MÍNIMO 3** PESSOAS
- ✓ **RECEBERÃO** DO INSTRUTOR OS DADOS E AS INFORMAÇÕES DO EXERCÍCIO
- ✓ **IRÃO** DEBATER COM SEUS GRUPOS, OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO, IMPORTÂNCIA DO CONTROLE, PRATICIDADE E CUSTO
- ✓ **20 MINUTOS** PARA PREPARAREM **UMA SOLUÇÃO** PARA O EXERCÍCIO
- ✓ **10 MINUTOS** PARA APRESENTAREM A TODOS OS PARTICIPANTES

Quem sou

Almério Barros

⇒ Trabalhou na PriceWaterhouseCoopers por quase 7 anos, exercendo a função de consultor tributário e auditor, prestando serviços para empresas como: Petrobrás, Michelin, Glaxo, Shell, Odebrecht, Vale e outras grandes empresas nacionais e multinacionais

⇒ Participou da reestruturação e do saneamento financeiro de 18 empresas brasileiras de médio e grande porte, ocupando cargos de gerência e diretoria

⇒ Sócio fundador da Hands-on Solutions – Consultoria especializada em gestão empresarial, reestruturação de empresas e desenvolvimento de negócios

www.handsonolutions.com.br

contato@handsonolutions.com.br

Agradecemos a
SUA
presença!!