



1º ENCONTRO ESTADUAL DE AGENTES DE AUTOGESTÃO

A CONTROLADORIA NO AMBIENTE ESG

Prof. Dr. Jerry Miyoshi Kato

O AMBIENTE DE NEGÓCIOS ATUAL: AMBÍGUO E INCERTO



NETFLIX



BlackRock



mercado livre



SPACEX

CONCEITOS E ORIGEM DO TERMO ESG

O termo Environmental, Social and Governance (ESG), é uma sigla em inglês que traduzida significa “Ambiental, Social e Governança”.

O ESG foi criado por iniciativa das Nações Unidas e do Banco Mundial, em 2005, que engloba a governança ambiental, social e corporativa nos processos de tomada de decisão na hora de fazer investimentos.

O termo ESG ganhou destaque no [Fórum Econômico Mundial](#) que ocorreu em Davos em 2020, em razão da pandemia de Covid-19 que acelerou e emplacou critérios ESG como centrais nas discussões sobre a perenidade dos negócios.

É uma maneira de definir se as práticas de uma empresa podem ser consideradas socialmente responsáveis e sustentáveis e o quanto ela busca minimizar seus impactos no meio ambiente, o quanto ela se preocupa com as pessoas e adota bons processos administrativos.

PILARES DO ESG

Environmental – são as práticas da empresa para a conservação do meio-ambiente e sua atuação em temas como aquecimento global e emissão de carbono, poluição do ar e da água, biodiversidade, desmatamento, eficiência energética, gestão de resíduos, escassez de água, reciclagem de materiais etc.

Social - é responsabilidade da empresa para com a comunidade e descreve se o negócio está de acordo com o previsto pelos direitos humanos e pelas leis trabalhistas. Também pode medir se a organização possui práticas de diversidade na equipe, segurança no trabalho, proteção de dados e privacidade, envolvimento com a comunidade local, investimento social etc.

Governance - são políticas de gestão da empresa, suas condutas corporativas, composição do conselho, práticas anticorrupção, controles internos, rotinas gerenciais, auditorias etc.

O QUE É SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL?

Corresponde à habilidade da empresa de manter-se competitiva e rentável ao longo do tempo por meio da oferta de produtos e/ou serviços com qualidade e preços compatíveis com o mercado, e da justa remuneração da sua força de trabalho, investidores e ou proprietários.

É um conjunto de ações que a empresa deverá criar para que haja respeito ao meio ambiente e ao desenvolvimento sustentável da sociedade.



O TRIPÉ DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

No Triple BottomLine estão contidos os aspectos que devem interagir em harmonia, para satisfazer o conceito de desenvolvimento sustentável

Elkington (1997), através do Triple Bottom-Line, propõe um modelo para as organizações interpretar a sustentabilidade da integração em 3 dimensões: econômica, ambiental e social.

A empresa sintetiza seus propósitos e ações aos mecanismos de resposta social em relação a todos os interessados em seus negócios – acionistas, clientes, governos, comunidades – agregando valor a temas ambientais para os quais esta organização contribui ou destrói conforme sua ética.

Fonte: ETHOS; UNIETHOS, 2008, p.127



RESOLUÇÃO CVM 59/21

A Comissão de Valores Imobiliários (CVM) aprovou a Resolução nº 59/21 em 22/dez/21 (após consulta pública) que altera as Instruções CVM 480 e 481/09 e que entra em vigor a partir de 02/jan/23.

Objetivo: uniformizar a apresentação de informações sobre práticas e indicadores ambientais, sociais e de governança (ESG) nos formulários de referência das empresas listadas na bolsa brasileira.

As principais alterações são:

- A obrigatoriedade por parte das empresas brasileiras listadas na bolsa em reportarem e justificarem (caso não o façam) determinadas métricas ESG
- A alteração das regras do Formulário de Referência, ampliando a exigência de divulgação de informações sobre os aspectos ESG

Fontes Bibliográficas: Rede Pacto Global, PUC, Estadão, Globo, Sebrae, CVM, KPMG, Delloite, Bureau Veritas 2023



RESOLUÇÃO CVM Nº 59, DE 22 DE DEZEMBRO DE 2021

Altera a Instrução CVM nº 480, de 7 de dezembro de 2009, e a Instrução CVM nº 481, de 17 de dezembro de 2009.

O PRESIDENTE DA COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS – CVM torna público que o Colegiado, em reunião realizada em 24 de novembro de 2021, com fundamento no disposto nos arts. 8º, I, 21 e 22 da Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, APROVOU a seguinte Resolução:

MUDANÇAS NA ESG

- ✓ O Relatório deve ser auditado por uma instituição independente
- ✓ Avaliação de materialidade e da necessidade de divulgação de indicadores-chave de desempenho ESG
- ✓ O Relatório deve considerar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS - Paz, Pessoas, Planeta, Prosperidade e Parcerias) e as metas mais relevantes para a matriz de materialidade da empresa
- ✓ Relatório considerando ou não as recomendações do TCFD (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures) ou de outras organizações relacionadas ao clima
- ✓ Informações sobre diversidade
- ✓ Riscos e práticas ESG considerados pelo CAD, inclusive se a empresa vincula a remuneração dos executivos às métricas e se os critérios são utilizados

IMPACTOS DA RESOLUÇÃO

Incentivos para que aspectos ESG da estratégia empresarial sejam integrados ao formulário de referência, dando transparência ao negócio e as decisão dos acionistas

As empresas devem apresentar e/ou atualizar seu formulário de referência, indicando os riscos ambientais, sociais e de governança inerentes às suas atividades.

Os riscos materiais de natureza ambiental, social e de governança deverão ser esclarecidas e contextualizados pelas empresas

Deve haver clareza sobre como os riscos são considerados na materialidade do negócio e quais indicadores ESG de desempenho são utilizados

Caso as métricas ESG não sejam consideradas na gestão de materialidade, a empresa deverá prestar esclarecimentos ao mercado.

OS 3 R'S DA SUSTENTABILIDADE

Reduzir: não desperdiçar, perceber o que é supérfluo ou não e comprar bens ou serviços que sejam realmente necessários. O consumo consciente ajuda o bom funcionamento das finanças domésticas e ainda ao Meio Ambiente.

Reutilizar: roupas usadas ou até mesmo rasgadas podem ser customizadas, reaproveitadas. Potes e garrafas podem ser reutilizadas como vasos de plantas, de hortaliças. A água utilizada na lavagem das roupas poderá ser usada para lavar calçadas.

Reciclar: separar o lixo orgânico do lixo reciclável (papel, vidro, metais, plásticos) enviando para as empresas recicladoras ou pessoas que trabalham com reciclagem. O meio ambiente levaria anos e séculos para decompor esses lixos.



SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

Segundo a lei 6.938/81 em seu artigo 3º, inciso I, entende-se por meio ambiente:
O conjunto de condições, leis, influências e interações de ordem física, química e biológica, que permite, abriga e rege a vida em todas as suas formas.

O termo sustentabilidade ficou popularmente conhecido em meados de 1987, por meio da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas (Relatório de Brundtland), que passou a difundir o conceito de desenvolvimento sustentado.



GESTÃO AMBIENTAL EMPRESARIAL

É um conjunto de políticas, programas e práticas administrativas e operacionais que levam em conta a saúde e a segurança das pessoas e a proteção do meio ambiente, através da eliminação ou minimização de impactos e danos ambientais decorrentes do planejamento, implantação, operação, ampliação, realocação ou desativação de empreendimentos ou atividades, incluindo-se todas as fases do ciclo de vida de um produto. (Marques, 2008; p. 447)

A gestão ambiental não pretende frear o crescimento econômico para proteger o meio ambiente e sim esclarecer que não haverá esse crescimento utilizando recursos naturais escassos de forma irresponsável

Simboliza o conceito de sustentabilidade empresarial, no sentido de viabilizar economicamente empreendimentos, combinado com a preservação da integridade ambiental e o estabelecimento de relacionamentos harmoniosos na sociedade.

Fonte: TACHIZAWA; ANDRADE, 2008, p. 237

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

De acordo com Battagello (2013, p. 42, apud ETHOS, 2013) é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recurso ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

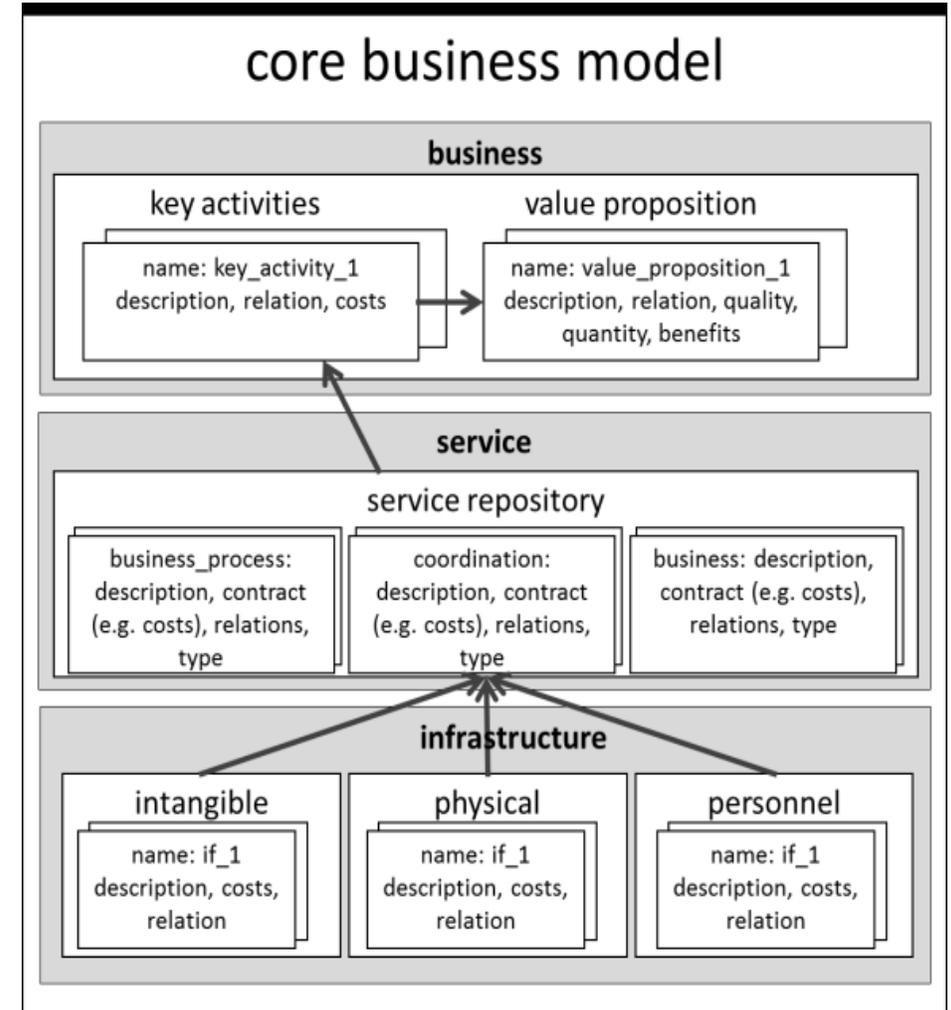


GOVERNANÇA – O DESENHO DO CORE BUSINESS DA EMPRESA

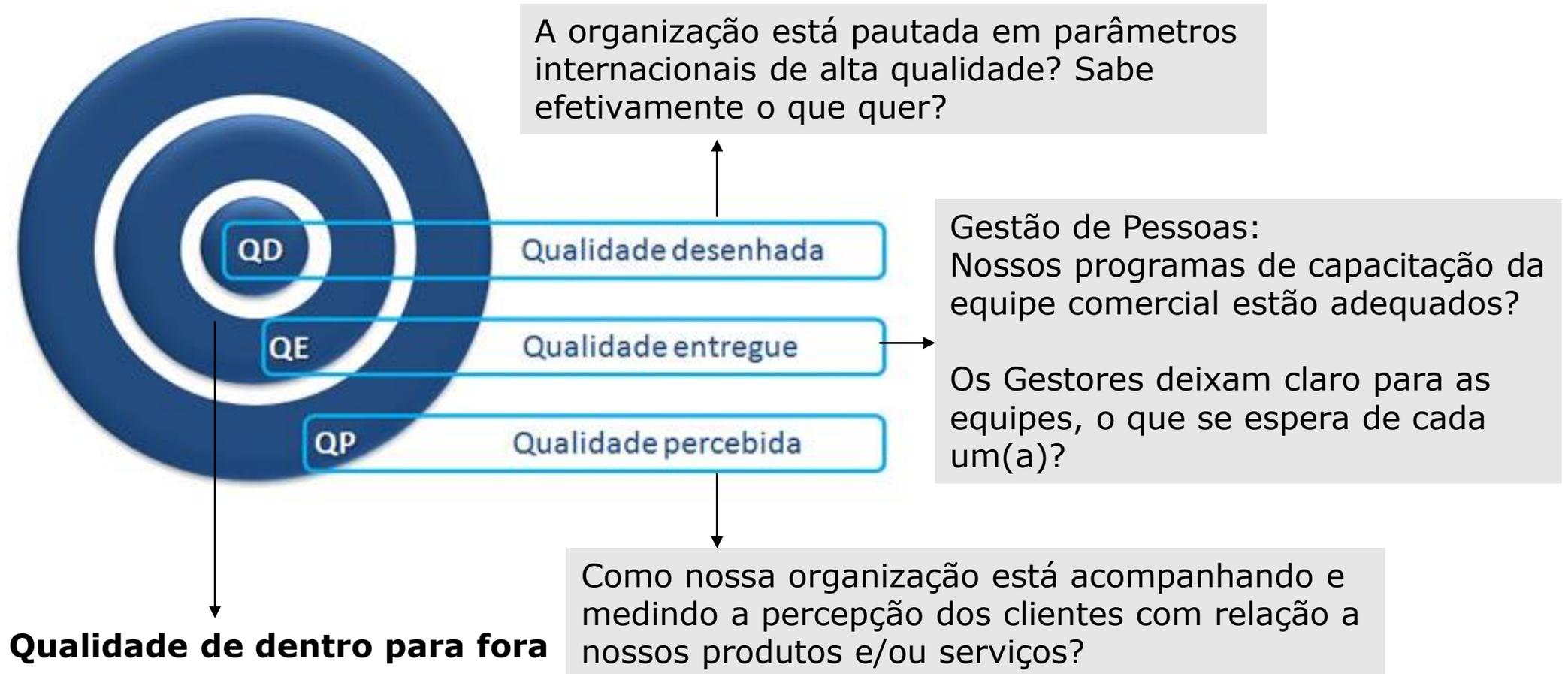
É uma expressão em inglês que significa a parte central ou **núcleo** de um negócio ou de uma unidade de negócios. É a ideia básica do negócio.

Por incrível que pareça, algumas organizações podem perder o foco em seu negócio principal, subestimando a qualidade e o atendimento do mercado.

A PC deve ser um instrumento de gestão e ação no *Core Business* da empresa.

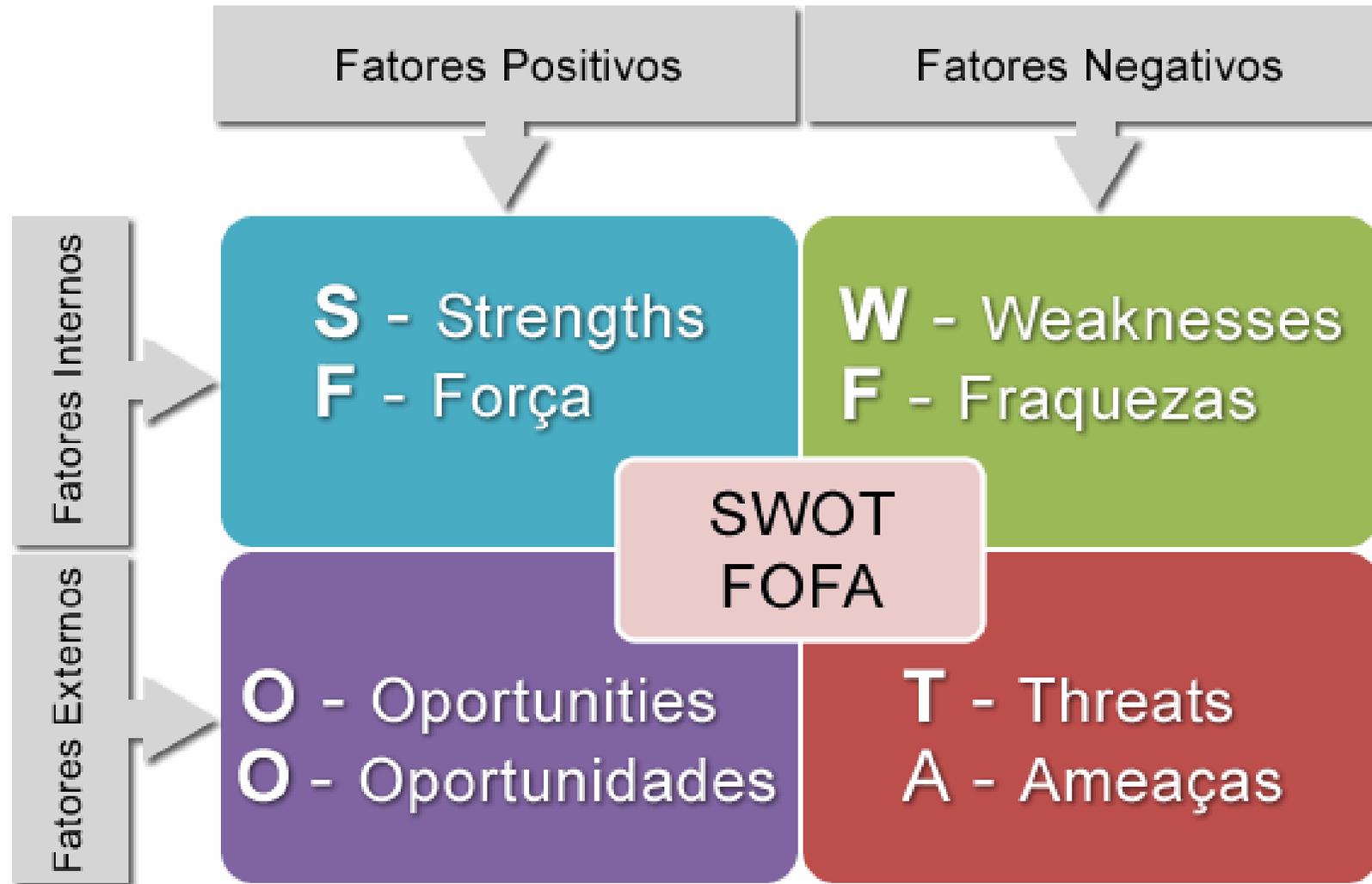


COMPROMISSO COM A QUALIDADE (PRODUTOS E SERVIÇOS)



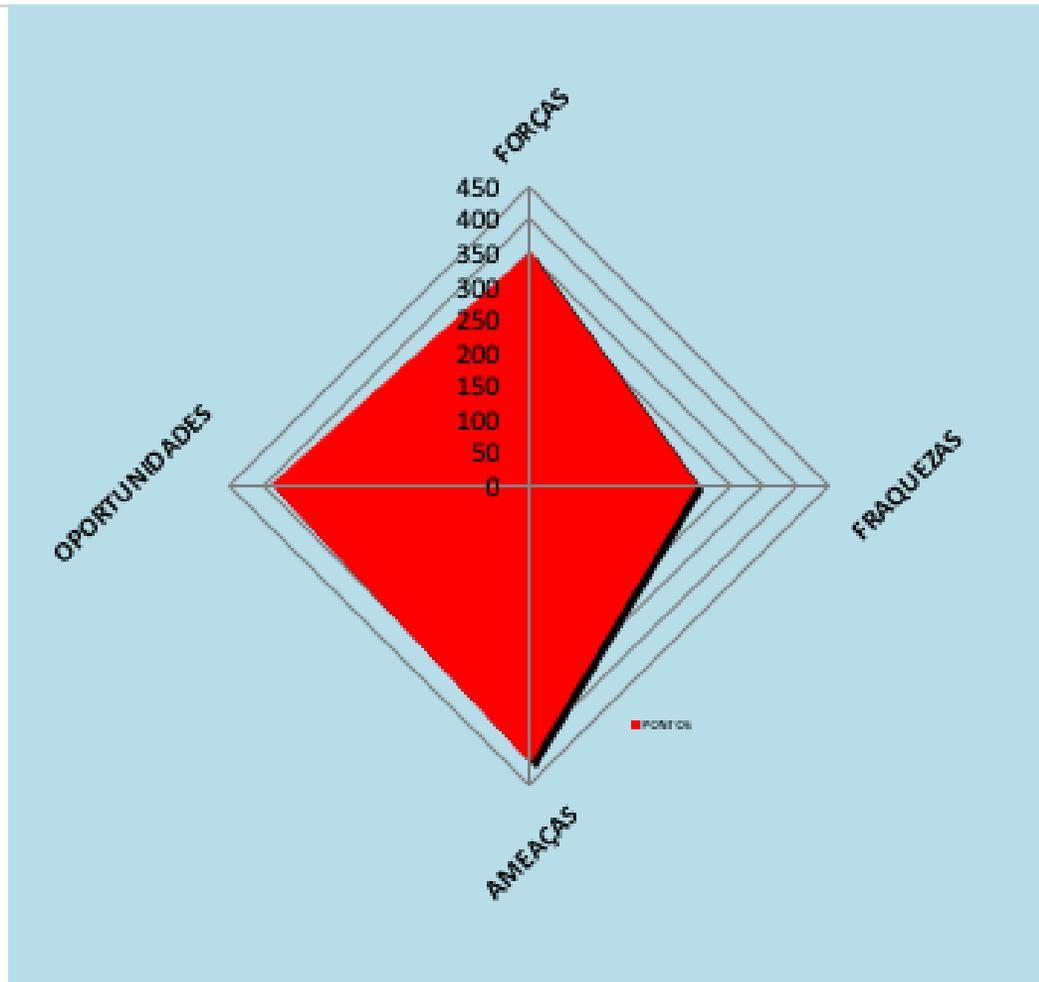
Qualidade **não** pode ser um **clichê**.

MATRIZ SWOT E POSTURA ESTRATÉGICA



GOVERNANÇA E ESTRATÉGIA PREDOMINANTE

De acordo com a pontuação do cruzamento Requisitos do Cliente x Análise SWOT gera-se a Estratégia predominante da empresa.



PREDOMINÂNCIA	ESTRATÉGIA
Oportunidades x Forças	Desenvolvimento
Ameaças x Forças	Manutenção
Oportunidades x Fraquezas	Crescimento
Ameaças x Fraquezas	Sobrevivência

ESTRATÉGIA	DIRECIONAMENTO
DESENVOLVIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> vNovos Mercado vNovos produtos e serviços vAumento da capacidade produtiva
MANUTENÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> vEstabilidade vConcentração em nichos de mercado vEspecialização
CRESCIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> vinovação tecnológica vParcerias estratégicas vExpansão Geográfica e Penetração de Mercado
SOBREVIVÊNCIA	<ul style="list-style-type: none"> vRedução de custos e despesas vRequalificação técnica e gerencial vReorganização interna

GOVERNANÇA E OS TIPOS DE ESTRATÉGIA

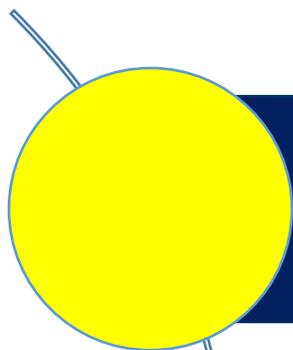


LINHA DO TEMPO

Definição de indicadores para avaliação do sucesso das estratégias implantadas para os próximos anos

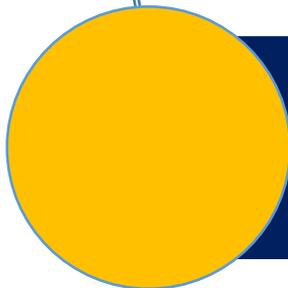
INDICADORES	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
FATURAMENTO EM R\$ REALIZADO	25.000.000 11.398.165	33.750.000 11.366.957	45.562.500 16.100.293	61.509.375 40.356.517	83.037.656 37.200.041	100.000.000 116.858.683	120.000.000 137.885.147	144.000.000	158.400.000	174.240.000
ÍNDICE DE LUCRATIVIDADE FORECAST REALIZADO	7,0% -17,89%	7,0% -24,38%	7,0% -28,23%	5,0% -25,79%	10,0% -1,99%	10,0% 2,79%	10,0% 1,58%	10,0% 5,0%	10,0% 5,0%	10,0% 5,0%
SALDO DE TESOURARIA EM R\$ FORECAST REALIZADO	800.000 67.683	800.000 -246.735	800.000 -166.383	800.000 548.372	800.000 2.144.329	800.000 838.654	800.000 3.337.955	800.000 5.000.000	800.000 5.000.000	800.000 5.000.000
VENDAS DE PROJETOS REALIZADO	25.000.000 10.316.684	25.000.000 13.690.837	25.000.000 23.788.282	33.600.000 39.986.246	39.132.000 93.440.567	94.000.000 114.994.798	100.000.000 116.743.713	120.000.000	132.000.000	145.200.000
HORAS DE EXECUÇÃO DE PROJETOS REALIZADO	120.000	144.000	168.000	184.800	187.200 149.796	188.400 210.166	190.800 187.045	228.960	251.856	277.042
NÚMERO DE PROJETOS REALIZADO	5 3	9 15	12 15	15 19	20 20	22 43	27 19	30		
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS REALIZADO	120 56	140 75	160 80	200 98	240 90	240 131	240 236	240	240	240
VALOR DO ESTOQUE REALIZADO	2.500.000 2.356.286	4.000.000 3.572.938	5.000.000 5.227.801	7.000.000 12.414.022	9.000.000 6.273.356	10.000.000 9.132.049	11.000.000 11.072.621	12.000.000	13.000.000	14.000.000

A CONTROLADORIA DE GESTÃO NO AMBIENTE ESG



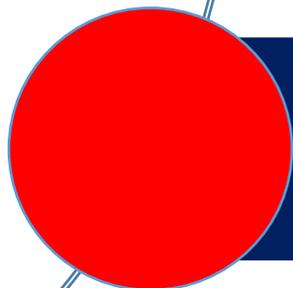
CONTROLADORIA DE VENDAS

FATURAMENTO E DEDUÇÕES



CONTROLADORIA DE OPERAÇÕES

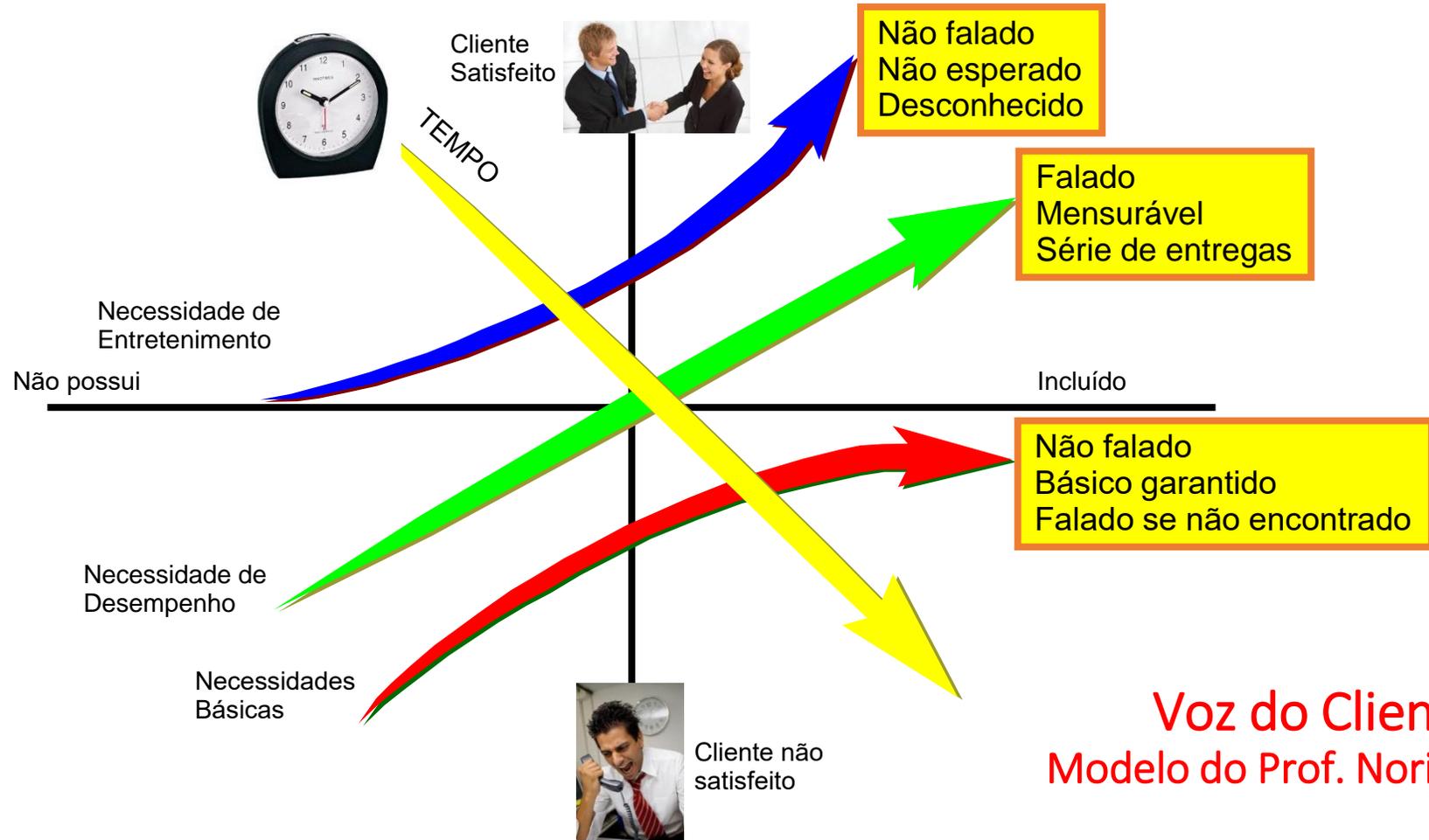
CUSTOS – PRODUÇÃO, MERCADORIAS, SERVIÇOS, INTERMEDIÇÃO
FINANCEIRA



CONTROLADORIA FINANCEIRA

DESPESAS – ADMINISTRATIVAS, OPERACIONAIS, COMERCIAIS, TRIBUTÁRIAS,
FINANCEIRAS

REQUISITOS DO NEGÓCIO PARA O CLIENTE



Também denominados Fatores Críticos de Sucesso (FCS), São obrigações e prioridades a serem obedecidas nos negócios para atender o cliente.

CONTROLADORIA – DATA SCIENCE EM PREVISÃO DE VENDAS

Suavização

$$S_{t+1} = \alpha * vendas_t + (1 - \alpha) * S_t$$

O valor de α está entre 0 e 1 e é estimado por tentativa, utilizando-se diversos valores na fórmula e fazendo-se testes retrospectivos de previsão.

S_t = previsão de vendas para o período t com a primeira suavização

S_{t2} = resultado da segunda suavização

S_{t+1} = previsão de vendas para o período t+1 com a primeira suavização

S_{t2-1} = resultado da segunda suavização do período anterior

Vendas_t = valor reais no período t

Regressão Linear Simples

$$B_1 = \frac{n(\Sigma XY) - (\Sigma X * \Sigma Y)}{n(\Sigma X^2) - (\Sigma X)^2}$$

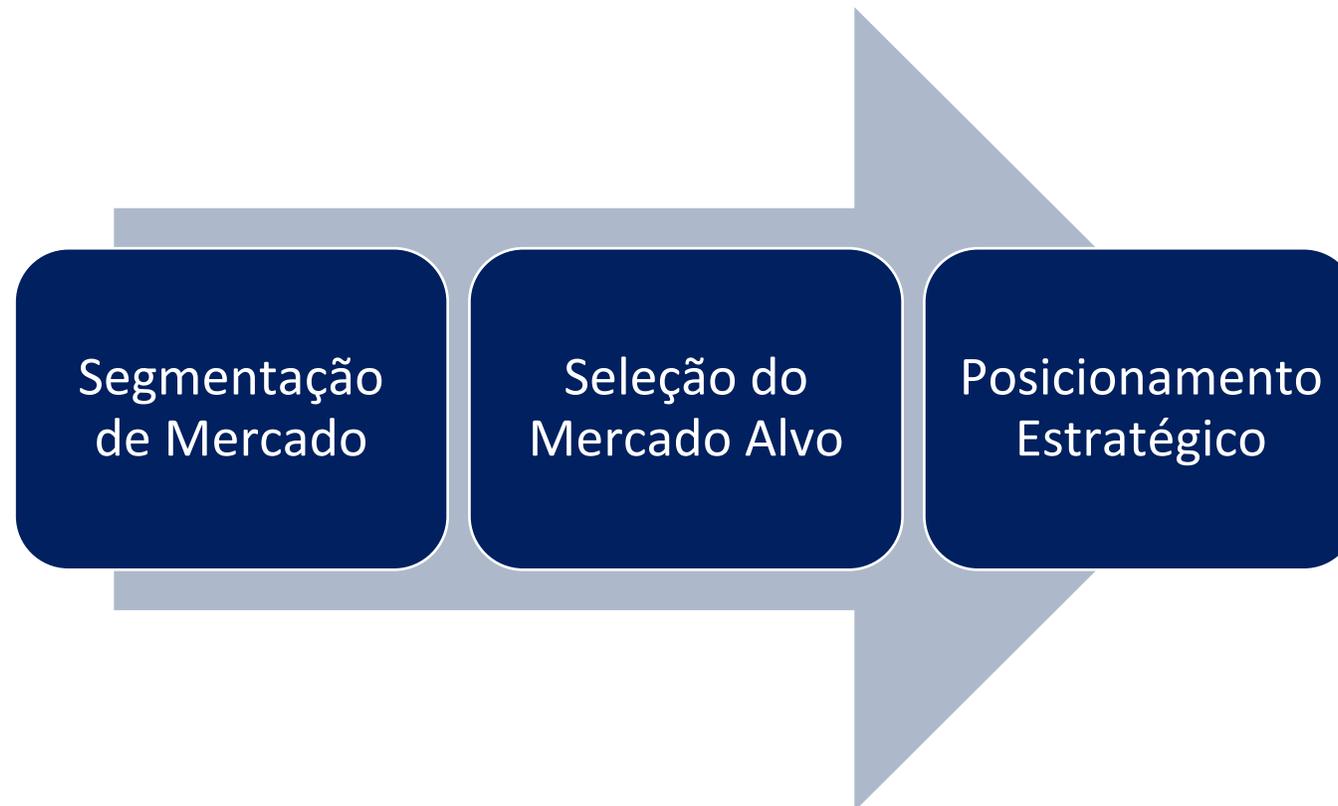
$$B_0 = \frac{(\Sigma Y) - B_1(\Sigma X)}{n}$$

$$Y = B_0 - \left\{ B_1 * \frac{\Sigma X}{n} \right\} * t$$

SEGMENTATION, TARGETING & POSITIONING (STP)

STP é um conceito que significa Segmentação de Clientes, Definição do Mercado Alvo e Posicionamento da Empresa.

São os passos fundamentais para o processo estratégico de uma empresa.



ESTRATÉGIAS EM PRICING

Significa atribuir um valor monetário a um produto ou serviço de acordo com a percepção do cliente em relação a sua utilidade, um sonho ou um desejo.



ANÁLISE DO EBITDA DOS SEGMENTOS ALVO

Alguns fatores que podem afetar a decisão sobre canais

Tipo de Produto e/ou Serviço: Perecível ou não; Técnico; Especializado, etc.

Mercado Alvo: Para quem queremos vender e como?

Infraestrutura do Local/País - Estradas, Portos, Aeroportos, etc.

Estrutura dos próprios canais - Capital humano, tecnologia, etc.

Ambiente de negócios no momento - Ex: Brasil,

A empresa em si e sua cultura organizacional: saúde financeira, capacidade de investimentos, Políticas internas, etc.



ANÁLISE DO CICLO FINANCEIRO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO



- **Produtores:** São aqueles que produzem um bem ou serviço que será comercializado por seus canais de vendas e distribuição. Ex: Fabricantes, Seguradoras, Operadoras de telecom, Desenvolvedores de programas para computadores.
- **Distribuidores:** Adquire produtos do produtor em volumes elevados para ofertar aos revendedores atendidos.
- **Revendedores:** Empresas que adquirem produtos e/ou serviços de um produtor, que pode ser um fabricante, ou de um distribuidor.
- **Franquias:** Possui seu próprio negócio, mas se utiliza de uma marca, seus processos e seu *expertise*.

SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

Está relacionada a capacidade real da empresa em gerar crescimento consistente e constante nos seguintes aspectos:

- Crescimento econômico (lucro) - EVA
- Crescimento financeiro (caixa) - CVA
- Valor de mercado (ações ou cotas) – MVA
- Shareholders value added - SVA



GERAÇÃO DE VALOR PARA OS COOPERADOS

MFV (Managing for Value)

O que é valor?

Qual a sua importância?

- Sob a ótica dos cooperados
- Sob a ótica dos clientes
- Sob a ótica dos funcionários
- Sob a ótica dos fornecedores
- Sob a ótica do governo
- Sob a ótica da sociedade

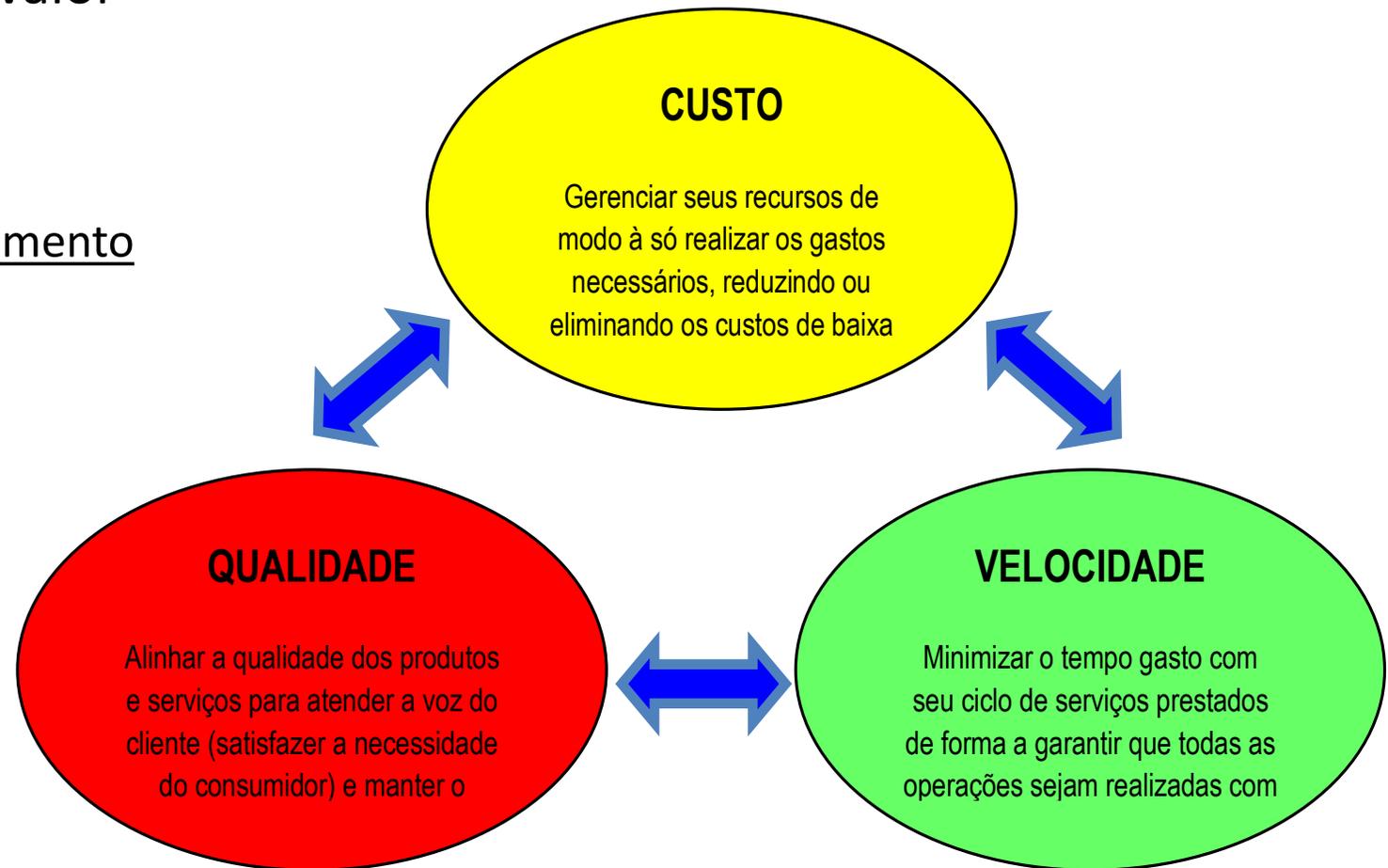
Questão:

Por que a ótica dos cooperados é a maximização de valor?

GERAÇÃO DE VALOR PARA O CLIENTE

As empresas devem gerar valor extraordinário ao negócio:

- redução de custo
- aumento da qualidade
- redução do tempo no atendimento



LUCRO ECONÔMICO OU EVA (ECONOMIC VALUE ADDED)

- Lucro Econômico é o retorno gerado pelo negócio acima da diferença do ROIC e WACC, denominado RROI (residual return on investment)
- WACC é o custo médio ponderado de capital.

$$\text{Economic Profit} = \text{CAPITAL INVESTIDO} \times \text{ROIC} - \text{WACC}$$

- ROIC é o retorno sobre o capital investido

VALOR ADICIONADO DE CAIXA OU CASH VALUE ADDED (CVA)

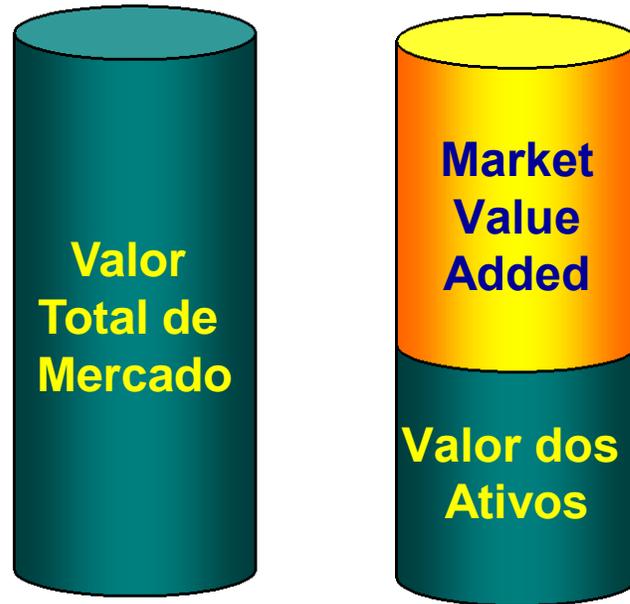
Uma nova versão do EVA compara o fluxo de caixa operacional com o custo de capital.

As empresas adicionam valor quando os fluxos de caixa excedem o custo de capital

CVA é a diferença entre o fluxo de caixa operacional deduzindo-se o custo de capital e somando-se a depreciação dos ativos permanentes

$$\text{VALOR ADICIONADO DE CAIXA} = \text{FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL} \\ - \text{CUSTO DE CAPITAL} + \text{DEPRECIÇÃO}$$

MARKET VALUE ADDED (MVA)

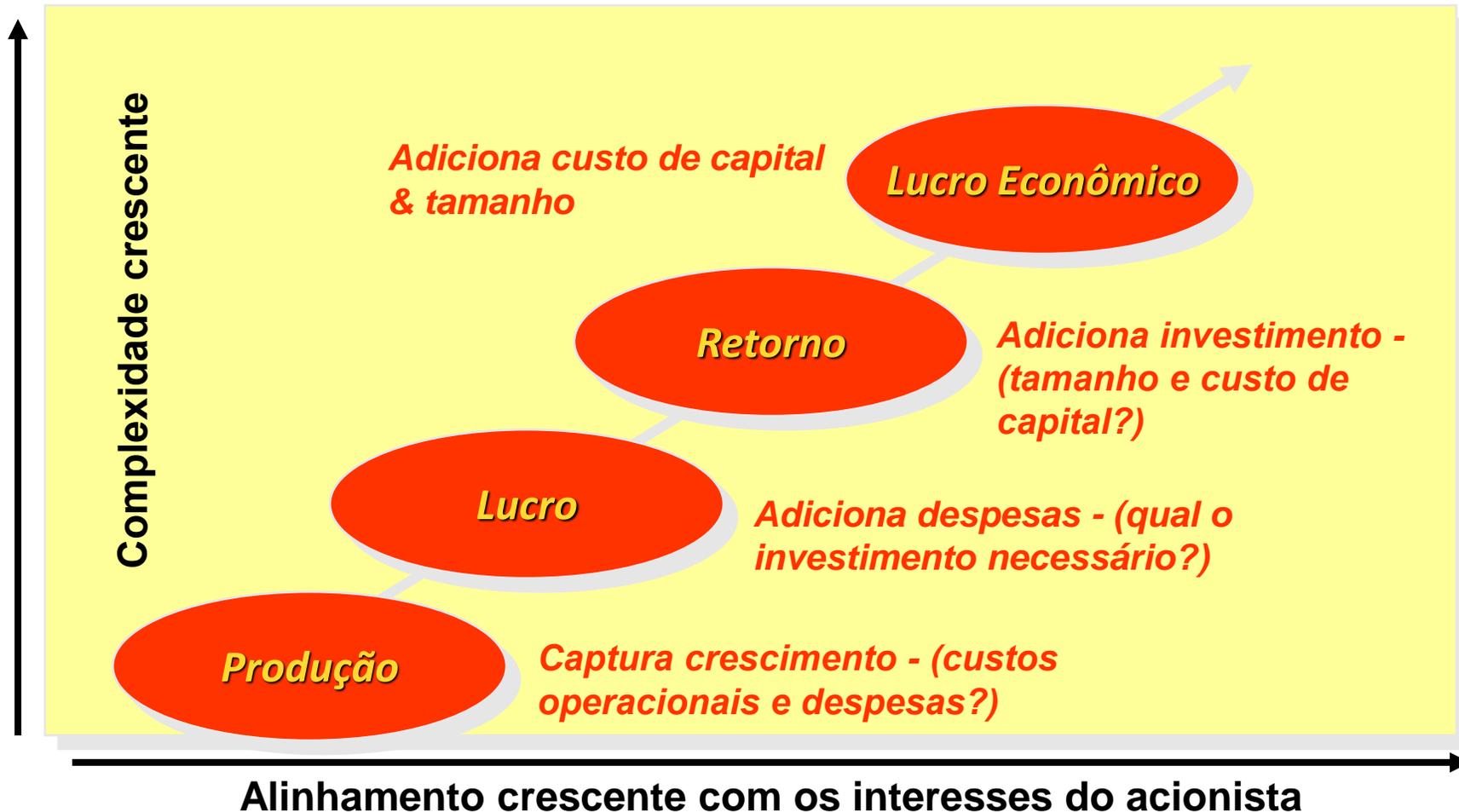


É o prêmio que o mercado paga sobre o valor da empresa e acima do valor contábil dos seus ativos

$$\text{Market Value Added (MVA)} = \text{“Cash Out”} \text{ menos } \text{“Cash In”}$$

Valor de Mercado dos Ativos Valor Econômico dos Ativos

SUSTENTABILIDADE E O IMPACTO NOS RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO



CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS

Quanto ao tipo de empresa

Custo de Produto Vendido (CPV) – custo dos produtos manufaturados em uma indústria

$$\text{CPV} = \text{MOD} + \text{MP} + \text{CIF}$$

Custo de Mercadoria Vendida (CMV) – custos das compras de um distribuidor, atacadista ou varejista

$$\text{CMV} = \text{COMPRAS} + \text{ESTOQUES} - \text{VENDAS}$$

Custo de Serviço Prestado (CSP) – custos de mão de obra e materiais de uma prestadora de serviços

$$\text{CSP} = \text{MOD} + \text{MAT} + \text{CI}$$

Custo da Intermediação Financeira – são custos relacionados aos processamentos dos serviços financeiros

$$\text{CIFIN} = \text{PP} + \text{MAT} + \text{CI}$$

TOMADA DE DECISÃO BASEADA EM CUSTOS

OCIOSIDADE

É representada pelos custos associados a diferença entre a capacidade produtiva e a utilização pelos funcionários

$$\text{Ociosidade} = \text{Capacidade} - \text{Utilização}$$

INEFICIÊNCIA

É apresentada pela diferença entre a utilização da capacidade produtiva pelos funcionários e a produção boa resultante do processo de manufatura

$$\text{Ineficiência} = \text{Utilização} - \text{Produção Boa}$$

REFUGOS E MATERIAIS DANIFICADOS

São os custos das materiais perdidos durante o processo de manufatura.

DESAFIOS FINANCEIROS NAS COOPERATIVAS

CRÉDITO

- Aumento do Provisão de Crédito de Liquidação Duvidosa (PCLD)
- Despesas Operacionais Fixas

AGROINDUSTRIAIS

- Giro do Estoque
- Alto Custo dos Fertilizantes e Defensivos
- Encontro de Contas com Cooperados

SAÚDE

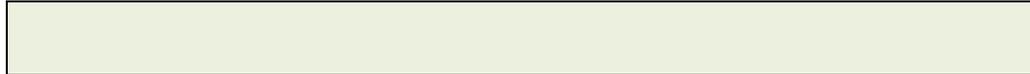
- Alto Custo dos Procedimentos Médicos
- Exames Médicos Sofisticados e Caros
- Valor dos Materiais de Consumo
- Inadimplência

PAINEL DE DESEMPENHO COM A3 REPORT

É uma ferramenta Lean Management, criada junto com o Sistema Toyota de Produção.

DASHBOARD 2020

NOSSA ESTRATÉGIA COMPETITIVA É...

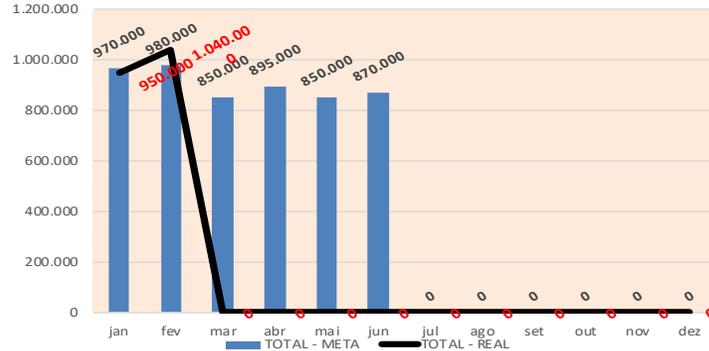


VENDAS ACUMULADAS		
META	REAL	%
5.415.000	-	0,0%

Nosso quadro de vendedores...

TRIM.	SP	PR	MG	SC	Total
1o.					0
2o.					0
3o.					0
4o.					0

Nossas vendas estão assim projetadas....



Nossos produtos tem a seguinte competitividade....



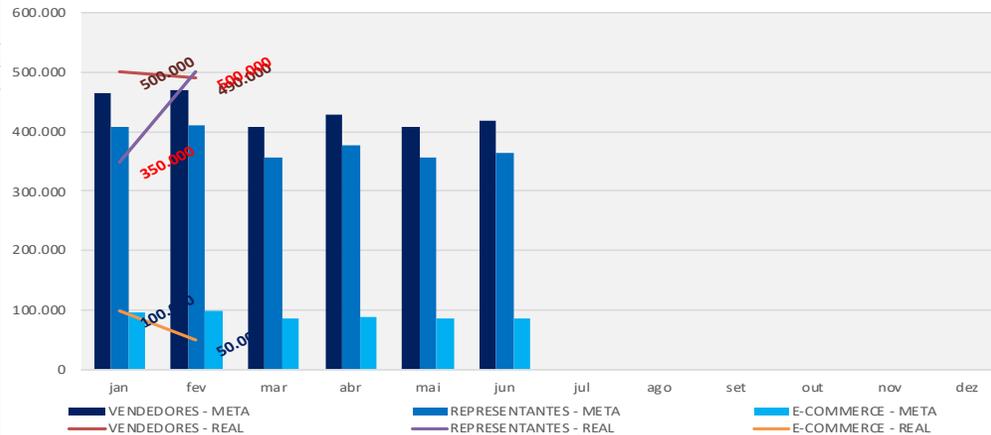
Nosso quadro de representantes...

TRIM.	SP	PR	MG	SC	Total
1o.					0
2o.					0
3o.					0
4o.					0

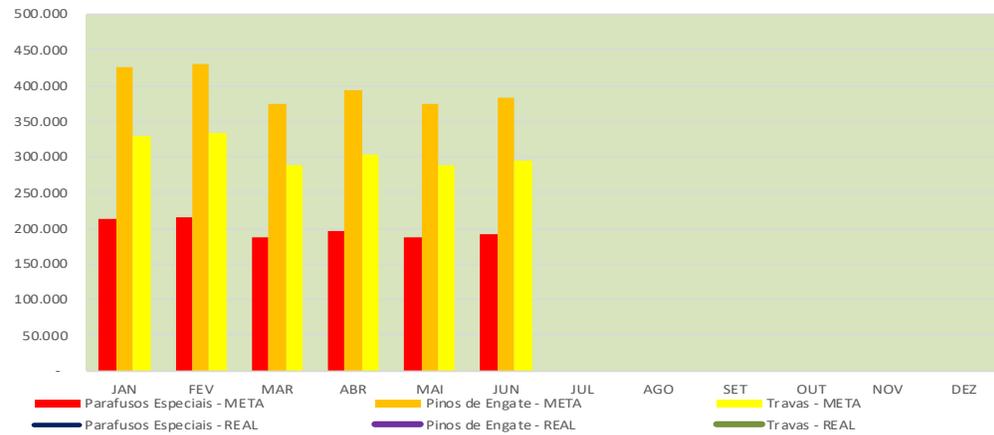
Os Planos Operacionais tem os seguintes status....

Áreas	Não iniciados	Em andamento	Atrasados	Finalizados	Total
Vendas	10	25	3	22	60
Outros					0
Total	10	25	3	22	60
%	16,7%	41,7%	5,0%	36,7%	100,0%

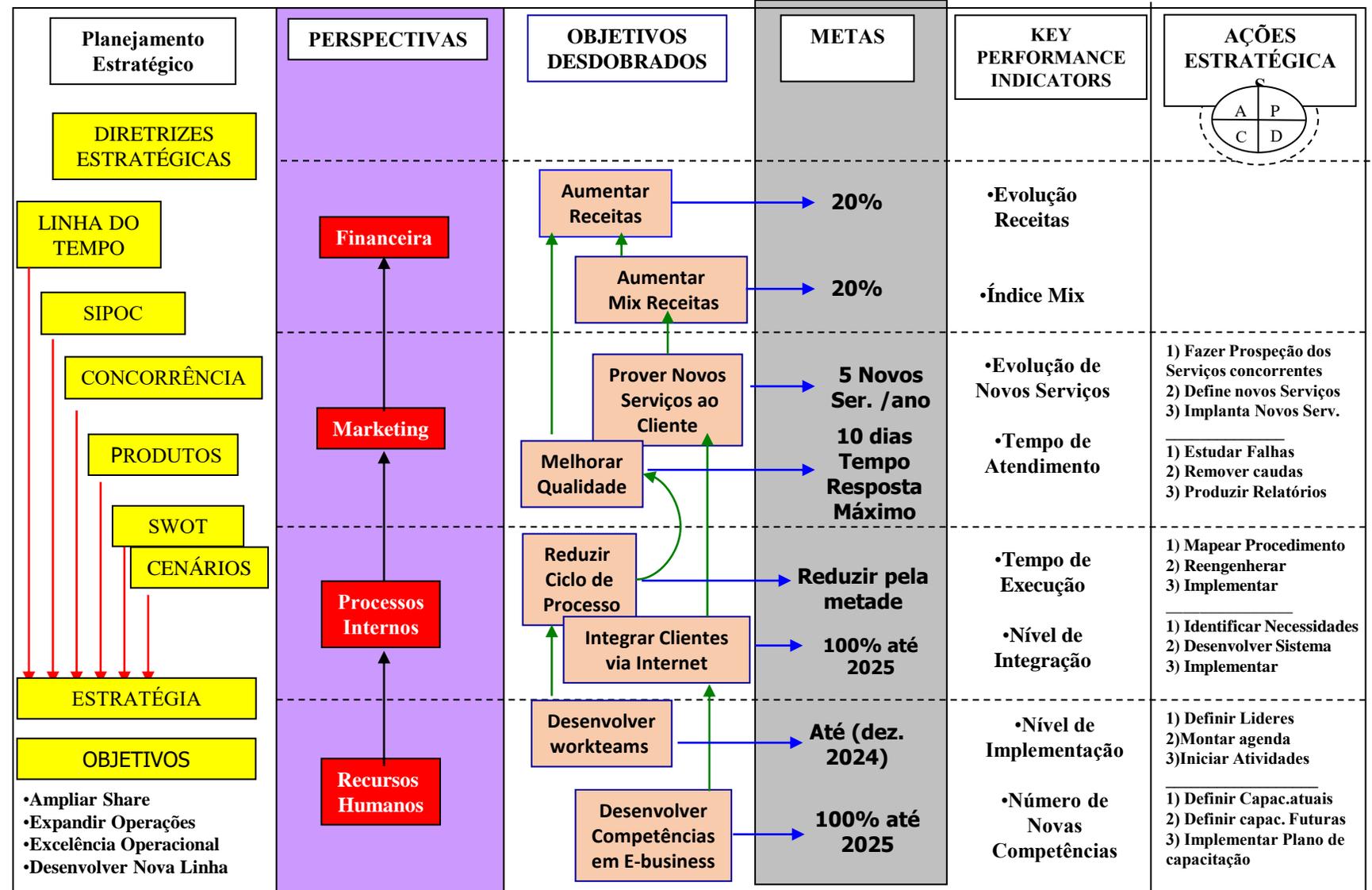
O desempenho por canal de vendas tem a seguinte estimativa (em R\$ mil)....



Nossas vendas por produto serão assim (em R\$ mil).....



MAPA ESTRATÉGICO E PERSPECTIVAS DE DESEMPENHO



ESG E O COMPROMISSO COM A ÉTICA



IMPORTANTE:

Governança da Empresa - Responsabilidade das Lideranças

É o conjunto de condutas e práticas assumido por dirigentes, executivos e colaboradores de uma organização, com o objetivo de assegurar que as políticas, normas e procedimentos serão respeitados e seguidos por todos. (*Compliance Policies*)



SistemaOcepar

FECOOPAR | OCEPAR | SESCOOP/PR

Muito obrigado !!!

Prof. Dr. Jerry Miyoshi Kato

Whatsapp (19) 99979-9650

E-mail jkatoconsultoria@gmail.com