



## **2015 SERÁ UM ANO DE MUITOS DESAFIOS!**

Sabemos que 2015 será um ano de muitos desafios para as empresas. Neste primeiro boletim trataremos de alguns temas fundamentais para o fortalecimento dos atributos de governança, que fornecerão condições necessárias para que as empresas possam operar com sucesso em um mercado repleto de mudanças e turbulências.

Também, dentro de nossa filosofia de inovação, iniciamos o ano com diversas novidades em nosso setor de educação corporativa, e também na área de serviços de apoio a gestão.

O fortalecimento da ética, transparência, compliance deve ser objetivo de todo executivo neste ano.

Eduardo Person Pardini

## **Leiam nesta edição**

- CRIAR FUNDAMENTOS DE GOVERNANÇA DEVE ESTAR NA AGENDA DE TODO EXECUTIVO EM 2015,
- A LEI ANTICORRUPÇÃO COMPLETOU UM ANO E AINDA EXISTEM EMPRESAS QUE NÃO ADOTARAM NENHUMA MEDIDA DE COMPLIANCE,
- A IMPORTANCIA DO GERENCIAMENTO DE CUSTOS NO SETOR HOTELEIRO.
- O ESPECIALISTA EM CONTROLES INTERNOS.
- E muito mais: eventos, seminários e cursos..

## GOVERNANÇA CORPORATIVA

### **Criar fundamentos de governança deve estar na agenda de todo executivo em 2015.**

#### **Frase do mês:**

**"Uma das tarefas do verdadeiro líder é encorajar aqueles que não conseguem avançar por si mesmos".**

Quando analisamos os fundamentos econômicos e os prognósticos realizados por empresas especializadas, fica claro que 2015 não será um ano fácil para as organizações. Mercado interno em retração, inflação acima da meta, a moeda americana pressionada, mercado global enfraquecido, notícias de corrupção, e muitos outros fatores que devem impactar fortemente os resultados das corporações.

Sabemos que, fora a enfraquecido mercado interno e os problemas com a nossa economia, o mundo dos negócios, a cada dia que passa, se torna mais complexo, mais globalizado, mais competitivo, e muito mais conectado. Todos estes fatores tem forte impacto nas corporações, e exigem que as empresas tenham um cuidado constante com a qualidade dos fundamentos de governança existentes em sua operação.

A difusão de uma cultura de gestão de riscos na corporação é um atributo essencial para o processo de criação de valor e para a maximização dos resultados. A volatilidade dos mercados, maior complexidade do ambiente de negócios, e as novas regulamentações, faz da gestão de riscos corporativos um fator determinante para o sucesso da empresa, criando fundamentos básicos para a condução do processo de criação de riquezas através da maximização dos resultados previamente planejados.

Para isto, as empresas devem contar com um robusto programa de gestão baseado nas melhores práticas de governança, programa este que deve fazer parte da agenda de todos os executivos. As lideranças devem atuar fortemente, no mínimo, nos seguintes fatores:

- 1 - Detalhado conhecimento dos diversos processos de negócio obtido através do mapeamento dos processos operacionais,
- 2 - Identificação e avaliação dos riscos operacionais e corporativos,
- 3 - Identificação dos pontos de vulnerabilidade para fraude e corrupção nos diversos processos de negócio,
- 4 - Identificação, avaliação e alinhamento dos controles internos aos riscos inerentes dos diversos processos mapeados,
- 5 - Reforçar o ambiente interno com a implementação de um código de ética, valores e melhores práticas de gestão,
- 6 - Contar com uma efetiva política de compliance,
- 7 - Periodicamente reforçar aos colaboradores, a importância do atendimento à ética e melhores práticas de gestão através de workshops,
- 8 - Ter uma auditoria interna alinhada aos negócios, dentro das normas internacionais de auditoria.

Nunca é tarde para começar este processo, e o custo de não fazer nada para fortalecer a organização, pode ser mais custoso do que atuar proativamente.

- Editorial de Janeiro do Portal [www.crossoverbrazil.com](http://www.crossoverbrazil.com)



*Helping Internal Control Professionals Improve  
through Education & Certification*

**Nossos Serviços em Governança e gestão de riscos corporativos:**

- Diagnóstico de controles internos,
- Mapeamento dos processos,
- Avaliação de riscos operacionais,
- Apoio a atividade de Controles Internos,
- Apoio a Auditoria Interna,
- Elaboração de uma matriz de riscos,
- Implantação do processo de gestão de risco,
- Apoio na implantação de políticas e procedimentos,
- Apoio na condução do processo de Governança Corporativa.

**CrossOver Consulting & Auditing**

Rua Alexandre Dumas,  
1711 – 5º. andar  
Chácara Sto. Antonio  
São Paulo, Capital  
CEP: 04717-004

**Telefone**

55+11+2599 8360

**Email**

Contato@crossoverbrazil.com

**Estamos na Web!**

www.crossoverbrazil.com

## COMPLIANCE

# A lei Anticorrupção completou um ano e ainda existem empresas que não adotaram nenhuma medida de compliance!

Por Eduardo Person Pardini

No dia 29 de janeiro passado, fez um ano que a Lei 12.846, denominada como lei Anticorrupção foi promulgada. Somente para lembrar, esta lei pune empresas envolvidas em casos de corrupção junto a órgãos ou empresas governamentais, sejam eles brasileiros ou de governos estrangeiros.

Ela ainda precisa ser regulamentada pela União e também por alguns estados, contudo, conforme posição do ex-ministro da Controladoria Geral da União, Jorge Hage, a aplicação da lei para punir empresas corruptas não depende da publicação do decreto regulamentador, basta o crime ter ocorrido depois de 29 de janeiro de 2014.

Segundo Valdir Simão, o novo ministro da CGU, "será dado prioridade absoluta a regulamentação desta Lei", segundo ele, o decreto está pronto, dependendo apenas da aprovação da presidente Dilma Rousseff, a previsão é que o decreto seja assinado ainda este mês de janeiro.

Pesquisas demonstram que apenas uma pequena parcela das empresas tomou alguma ação para se proteger de uma não conformidade com a referida Lei. Alguns executivos e/ou empresários, têm se posicionado que ainda não fizeram nenhum ajuste na organização, devido não haver ainda a regulamentação da Lei pela União.

A meu ver, esta posição de aguardar a regulamentação, é equivocada e aumenta a exposição da empresa a perdas desnecessárias. Sempre digo que em matéria de ética e melhor prática de gestão, não fazer nada pode ser mais custoso do que agir proativamente.

Além do mais, não é necessário aguardar a regulamentação de uma Lei para ser uma empresa íntegra; que adota valores capazes de auxiliar as relações internas e/ou externas, que constrói sua organização em pilares como transparência, honestidade, equidade, prestação de contas, e responsabilidade corporativa.

Ter um efetivo programa para o fortalecimento das boas práticas no ambiente interno deve estar no topo da agenda de qualquer executivo e/ou empresário. Os valores da empresa devem sair da parede, onde normalmente estão, para fazer parte do dia-a-dia, em todos os níveis da organização.

A liderança deve estar comprometida com a competência e deve ser o exemplo da aplicação das boas práticas, não ficando somente no discurso. Utilizar a Lei Anticorrupção como motivador para uma revisão das políticas e dos processos internos é uma decisão sábia desta liderança, e pode ser a diferença entre o seu sucesso ou fracasso.

Para estar em conformidade com a Lei Anticorrupção é muito importante que a empresa conte com um conjunto de mecanismos e procedimentos internos de identificação e gerenciamento dos riscos de fraude e corrupção, ter um processo implantado de incentivo à denúncia de irregularidades ou de comportamento não ético, e uma efetiva aplicação do código de ética e de conduta.

É imprescindível manter uma atividade de auditoria interna proativa, alinhada aos negócios da organização e atuando em conformidade com as normas internacionais de auditoria. Também, deve ser previsto, objetivamente, as formas de investigação e controle das denúncias recebidas.



Helping Internal Control Professionals Improve  
through Education & Certification

Periodicamente deve haver uma reciclagem dos conceitos de controle, risco e fraude através de palestras e/ou workshops, para o público interno, como também, para os diversos prestadores de serviços.

Esta Lei veio para ficar, então minha sugestão é que não espere a sua regulamentação, tome as medidas necessárias para compliance agora, até porque um programa como este leva tempo para amadurecer, não acontece do dia para a noite.

A CrossOver Consulting & Auditing conta com profissionais preparados para apoiar as organizações na implantação de uma política de compliance dentro das necessidades de cada corporação.

Para maiores informações, por favor entre em contato através do email: [contato@crossoverbrazil.com](mailto:contato@crossoverbrazil.com)



## **Gestão Corporativa**

### **A importância do gerenciamento de custo no setor hoteleiro.**

Por Rubens Pardini

Todas as organizações devem ter uma atenção especial no seu gerenciamento de custos e despesas, principalmente o setor hoteleiro que é muito sensível ao nível de ocupação, e em um mercado altamente competitivo como o nosso, é de extrema importância que a organização tenha ferramentas efetivas para o controle de seus custos.

A empresa necessita contar com a condição de identificar e entender todos os custos operacionais, principalmente os custos e despesas indiretas. Para o sucesso da operação, se antecipar ao comportamento do mercado é estratégico, o qual deve ser realizado de forma rápida e objetiva, suportado por informações confiáveis.

Desta forma, a difusão de uma consciência de custos, aliado a aplicação inteligente e proativa de um gerenciamento de custos é essencial para o processo de criação de valor da empresa.

Também é muito importante, que a empresa tenha uma visão clara e transparente de seus ciclos de negócio, principalmente daqueles processos que adicionem real valor as partes relacionadas.

Infelizmente, muitas empresas hoteleiras não contam com os instrumentos necessários para uma gestão proativa de custos, de forma que, com o objetivo de dar uma resposta eficaz a esta necessidade, desenvolvemos um modelo para o gerenciamento de custos, baseado no conceito de custos ABC, que permite a empresa a tomar, de forma estruturada, decisões para o fortalecimento de sua estrutura financeira e de governança.

A experiência demonstra que investimentos em programas direcionados para o controle e gerenciamento dos custos, se adequadamente conduzidos, resultam em ganhos de uma vez e meio do valor investido.



**Movendo as empresas através do conhecimento!**

**Programa CrossOver de Gerenciamento dos custos no setor hoteleiro.**



Em um mercado de alta volatilidade, a difusão de uma cultura, e a aplicação inteligente e proativa do gerenciamento de custos no setor hoteleiro, são atributos essenciais para o sucesso do processo de criação de valor e maximização dos resultados da operação.

Um hotel é muito sensível ao nível de ocupação, a qual oscila pelas mais diversas causas. Em um ambiente volátil como este é muito difícil para os gestores identificarem, de maneira eficaz, qual o volume de custos e despesas indiretas compatível com os diversos níveis de ocupação. Além disto, na grande maioria das operações, faltam instrumentos para o planejamento e para os controles destes custos e despesas.

Através de nossa expertise e baseado em nosso modelo de gerenciamento dos custos no setor hoteleiro, auxiliamos sua empresa na:

- Diagnóstico preliminar da estrutura de custos existente,
- Elaboração do projeto de gerenciamento ABC de custos e despesas,
- Identificação da taxa de custo unitário do processo de hospedagem,
- Implantação do processo de gerenciamento ABC de custos e despesas,
- Definição dos relatórios gerenciais de acompanhamento dos custos e despesas,
- Supervisão do projeto de implantação,
- Elaboração do programa de treinamento para sensibilização dos colaboradores,

Rubens Pardini – Consultor Senior da CrossOver, formado em Administração de Empresas e Ciências Contábeis, Mestre em Ciências Contábeis e Financeiras PUC – SP. Dissertação de Mestrado: Uma Aplicação do Custeio ABC no Processo de Hospedagem em Uma Entidade Hoteleira. Consultor Geral de 1999 a 2008 do Malouf Plaza Hotel, e outras empresas do Grupo Malouf. É professor em diversas instituições e Professor Tutor da Fundação Getúlio Vargas dos Cursos livres em EAD.

Para maiores informações, entre contato com a CrossOver:  
Telefone: 55+11+2599-8360  
Email: [contato@crossoverbrasil.com](mailto:contato@crossoverbrasil.com)  
Web: [www.crossoverbrasil.com](http://www.crossoverbrasil.com)



Affiliate of ICI - Internal Control Institute USA

## CONTROLES INTERNOS

### A importância de contar com um especialista em controles internos.

Nunca foi tão importante para o sucesso de a empresa contar com processos operacionais otimizados, alinhados a efetiva gestão de riscos, inclusive o risco de compliance.

O especialista em controles internos certificado CICS é o profissional mais indicado para auxiliar a organização alcançar uma posição de excelência na condução dos sistemas de controles internos alinhados ao gerenciamento de risco, pois, através do processo de certificação ele obtém os conhecimentos necessários para a modelagem e avaliação dos processos e controles internos, do gerenciamento e avaliação de riscos, das melhores práticas para políticas de compliance e de governança corporativa.

Pesquisas demonstram que as organizações gastam entre 20% a 30% mais do que necessário com processos operacionais e controles internos não efetivos, além de que tem grande tendência de estar exposto a riscos acima de seu apetite e tolerância a riscos.



Helping Internal Control Professionals Improve through Education & Certification

## Certificação CICS - Certified Internal Control Specialist.

Com dois anos de existência no Brasil, a nossa certificação CICS já é reconhecida como um diferencial de excelência para os profissionais de controles internos.

Porque buscar a certificação?

- 1 - Para diferenciação profissional junto aos seus pares,
- 2 - Desenvolver as melhores práticas de gestão,
- 3 - Estabelecer um programa de educação continuada,
- 4 - Prestar um serviço de qualidade internacional para a empresa.

Já existem mais de 3600 profissionais certificados no mundo, no Brasil, temos 14 certificados, profissionais de diversos setores econômicos, além disto, temos pelo menos 20 profissionais em processo de certificação.

Para maiores detalhes, solicite através do email: [icibrasil@crossoverbrazil.com](mailto:icibrasil@crossoverbrazil.com)





## NOVIDADES PARA 2015 – CURSOS E SEMINÁRIOS

Dentro de nossa filosofia inovação e busca de novas soluções e produtos para o fortalecimento e aperfeiçoamento da gestão, controles internos, gerenciamento de riscos e governança, iniciamos o ano com novidades em nosso setor de educação corporativa.

### Série Contabilidade

Estamos incluindo em nossa grade de eventos cursos voltados para a área contábil, e o primeiro é o curso de contabilidade avançada voltado para o tema de consolidação dos relatórios contábeis dentro das novas regras da contabilidade.

Introdução a Consolidação das Demonstrações Contábeis de acordo com as disposições das IFRS – Normas Internacionais e Contabilidade e CPC 36 – Comitê de Pronunciamentos Contábeis e as disposições legais contidas na Lei das Sociedades Anônimas 6.404/76 e suas alterações através das Leis 11.638/07 e 11.941/09.

### Série Tecnologia em TI

Um processo de TI alinhado aos negócios da organização é condição essencial para o sucesso da empresa. O ambiente de negócios está cada vez mais virtual, de forma que o tema tecnologia da informação é tratado na esfera estratégica da corporação. Não é possível tratar de governança corporativa se não olharmos para a governança de TI, da mesma forma que não é possível falar em riscos, sem abordar o risco de indisponibilidade ou perda de dados e/ou informações.

Estamos incluindo em nossa grade de cursos, três módulos relacionados com a governança de TI e segurança da informação.

São três módulos que se complementam:

- Modulo I – Governança de TI I
- Modulo II – Governança de TI II
- Modulo III – Segurança da informação

Como todos os nossos cursos e seminários, estes também podem ser desenvolvidos "in company".

Para maiores informações através do email: [treinamento@crossoverbrazil.com](mailto:treinamento@crossoverbrazil.com)



Helping Internal Control Professionals Improve through Education & Certification

## Educação Corporativa

- Contar com profissionais capacitados, com a habilidade e competência certa, é condição básica para o sucesso da corporação.

- Invista em seus profissionais.

- Todos os nossos cursos podem ser realizados "In Company"

## Calendário de Cursos e Seminários 2015

Já esta disponível em nosso portal o calendário de cursos e seminários para os primeiros meses de 2015, confira abaixo os eventos planejados para fevereiro e março:

### Educação Corporativa

**Série Contábil -  
Contabilidade Avançada -  
Introdução a Consolidação  
das Demonstrações  
Financeiras.**

**Turma** 23 a 26 de Fevereiro (SP)

**N**

**Série Tecnologia - Modulo I  
Conhecendo a Governança  
de TI**

**Turma** 23 e 24 de Março (SP)

**Série Tecnologia - Modulo II  
- Governança de TI na  
prática.**

**Turma** 13 a 15 de Abril (SP)

**Série Tecnologia - Modulo  
III – Introdução aos  
conceitos de Segurança da  
Informação**

**Turma** 27 a 29 de Abril (SP)

**Série Executiva – A Lei  
Anticorrupção e seu impacto  
na corporação**

**Turma** 20 de Fevereiro (SP)

**Série Executiva –  
Mapeamento de processos  
operacionais e avaliação  
com base nos riscos**

**Turma** 09 de Março (SP)

**Série Executiva –  
Conhecendo a estrutura  
COSO Controles Internos  
2013**

**Turma** 13 de março (SP)

**Série Executiva – Fraude  
Corporativa O que você  
precisa saber sobre fraude!**

**Turma** 01 de Abril (SP)

**N** – Turma noturna      **S** – Turma aos sábados

Para maiores informações e detalhes sobre os cursos e seminários acesse nosso portal para obter o conteúdo programático dos cursos acima, ou entre em contato através do email: [treinamento@crossoverbrazil.com](mailto:treinamento@crossoverbrazil.com).



Helping Internal Control Professionals Improve  
through Education & Certification



## **ICI Brasil**

- O ICI Brasil é uma organização afiliada ao Internal Control Institute dos Estados Unidos.

- Nosso objetivo é o estudo dos controles internos e sua relação com a gestão de riscos e governança corporativa.

- Auxiliamos as organizações e aos profissionais de controle através de nossos programas de capacitação e de certificação internacional.

- Investir em seus profissionais, é sua melhor condição para o sucesso!

Nossas turmas são limitadas de forma que todos os participantes possam ser atendidos com qualidade e presteza.

As aulas são dinâmicas, objetivas e participativas, tornando o ambiente, desta forma, agradável e produtivo.

O grande diferencial é que o nosso relacionamento não acaba com o final do curso e/ou seminário, ele continua, o curso é simplesmente o início.



## **ICI Brasil - Internal Control Institute Brasil**

### **Calendário de cursos de controles internos**

Nossos cursos são baseados no CBOK – Common Body of Knowledge publicado pelo nosso centro de excelência junto ao ICI Estados Unidos. São programas especialmente preparados para auxiliar na formação e certificação de especialistas em controles internos CICS. São quatro módulos que auxiliam o planejamento do profissional, ou o programa intensivo de uma semana que permite uma certificação mais rápida.

Vejam os cursos planejados para Julho, Agosto e Setembro.

#### **Modulo I - Introdução aos conceitos de controles internos.**

**Turma** 30 e 31 de Março **(SP)**

#### **Modulo II – Metodologia para construção e avaliação de um sistema de controles corporativos.**

**Turma** 28 e 29 de Abril **(SP)**

#### **Modulo III – Gestão e avaliação de riscos corporativos.**

**Turma** 11 a 12 de Março **(SP)**

**Turma** 18 a 19 de Maio **(SP)**

#### **Modulo IV – Introdução à lei Sarbanes-Oxley e a Governança Corporativa**

**Turma** 20 de Maio **(SP)**

#### **Modulo V – Intensivo de Controles Internos CICS**

**Nova Turma** São Paulo – 23 a 27 de Fevereiro **(SP)**

**Nova Turma** Brasília – 16 a 20 de Março **(SP)**

**Nova Turma** Rio de Janeiro – 13 a 17 Abril **(RJ)**

**Nova Turma** Belém do Pará – 15 a 19 Junho **(BL)**

**N** – Turma noturna      **S** – Turma aos sábados

**Maiores informações através: [icibrasil@crossoverbrazil.com](mailto:icibrasil@crossoverbrazil.com)**



*Helping Internal Control Professionals Improve  
through Education & Certification*

**Nossos Serviços em Governança e gestão de riscos corporativos:**

- Diagnóstico de controles internos,
- Mapeamento dos processos,
- Avaliação de riscos operacionais,
- Apoio a atividade de Controles Internos,
- Apoio a Auditoria Interna,
- Elaboração de uma matriz de riscos,
- Implantação do processo de gestão de risco,
- Apoio na implantação de políticas e procedimentos,
- Apoio na condução do processo de Governança Corporativa.

**CrossOver Consulting & Auditing**

Rua Alexandre Dumas,  
1711 – 5º. andar  
Chácara Sto. Antonio  
São Paulo, Capital  
CEP: 04717-004

**Telefone**

55+11+2599 8360

**Email**

Contato@crossoverbrazil.com

**Estamos na Web!**

www.crossoverbrazil.com

## Parcerias

**ProcessGene™**  
Business Process Realization

## Solução integrada de BPM e GRC auxilia na modelagem de processos e na gestão de riscos

Através de uma parceria com a ProcessGene, empresa de tecnologia Israelense, trouxemos para o Brasil uma solução integrada para as empresas que queiram adicionar valor em seu gerenciamento de riscos. Esta solução permite uma centralização das atividades de risco, controles internos e auditoria, através da ferramenta para mapeamento do processo, com a identificação do "dono" do processo, dos riscos inerentes, dos controles internos que dão resposta aos riscos e dos pontos de auditoria. Para maiores detalhes acesse em nosso portal: <http://www.crossoverbrazil.com/processgene.php>

**RONCARATI**  
E D I T O R A

## Editora Roncarati.

Com mais de 40 anos de tradição no mercado editorial do setor de seguros, mantém um banco de dados atualizado e de alto desempenho, disponibilizado aos seus clientes que abrange seguradoras, resseguradoras, previdência complementar, capitalização e saúde complementar, facilitando o acompanhamento das normas e regulamentos emitidos pelas agencias supervisoras e reguladoras.

Os clientes da Editora Roncarati contam com um desconto no valor da inscrição aos nossos cursos e seminários.

<https://www.editoraroncarati.com.br/v2/>

Leia os artigos de nosso sócio Eduardo Person Pardini sobre auditoria interna no portal: <http://essenciasobreaforma.com.br/>



Helping Internal Control Professionals Improve  
through Education & Certification