



Governança Institucional em Microfinanças: Oficina Nacional de Capacitação de Conselheiros e Gestores



Programa de Desenvolvimento Institucional - PDI



Trabalho
Ministério do Trabalho e Emprego



PNMPO



METODOLOGIA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA INTEGRADA À GESTÃO EM MICROFINANÇAS



OBJETIVO GERAL

- Desenvolver, sistematizar e aplicar metodologia de Governança Institucional para conselheiros, diretores e gerentes de OSCIPs operadoras de microcrédito produtivo orientado.



FORMA DE EXECUÇÃO

O DESAFIO

- Desenvolver metodologia de governança para conselheiros e gestores de OSCIPs de microcrédito;
- Elaborar programa de capacitação e treinamento com base nas práticas usuais que competem aos conselheiros, diretores e gerentes com ênfase no desenvolvimento de estratégias operacionais para aplicação do microcrédito produtivo orientado e com foco nas questões sociais,
- Realizar duas oficinas nacionais para aplicação da capacitação e treinamento.



AFINANDO O INSTRUMENTO

- Governança Corporativa
 - Princípios Básicos
 - Perspectivas e Desafios



Governança Corporativa: definição

- **Sistema** pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas
- Envolve **relacionamentos** entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal
- As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de [preservar e] aumentar o valor das organizações, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para sua **perenidade**



RESPONSABILIDADE CORPORATIVA

- Zelar pela perenidade (**visão de longo prazo, sustentabilidade**) das organizações **incorporando considerações de ordem social e ambiental de longo prazo na definição dos negócios e operações** (sustentabilidade empresarial)
 - Visão mais ampla da **estratégia empresarial**, contemplando um **espectro mais abrangente de relacionamentos com a comunidade**.



Instituto Brasileiro de Governança Corporativa IBGC

- Organização não-governamental
- Sem fins lucrativos
- Fundado em 1995
- Dedicado exclusivamente ao desenvolvimento e promoção da Governança Corporativa no Brasil
- Sede em São Paulo e capítulos no Paraná, Rio e RS
- Mais de 1.000 associados



BENEFÍCIOS INTERNOS E EXTERNOS DA BOA GOVERNANÇA

- **Separação clara de papéis entre acionistas, conselheiros e executivos**
- **Aprimoramento do processo decisório da alta gestão – etapas de iniciação, ratificação, implementação e monitoramento**
- **Aprimoramento dos mecanismos de avaliação de desempenho e recompensa dos executivos**
- **Diminuição da probabilidade de ocorrência de fraudes – gerenciamento de riscos**
- **Maior institucionalização e melhor imagem da companhia**



PRINCÍPIOS BÁSICOS

- **Transparência** (disclosure)
- **Eqüidade**
- **Prestação de Contas** (accountability)
- **Responsabilidade Corporativa** (sustentabilidade)

(Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico-OCDE)



PRESTAÇÃO DE CONTAS

- **Responsabilidade** integral pelos atos praticados no exercício dos **mandatos com prestação de contas da atuação irrestrita a quem os elegeu**



TRANSPARÊNCIA

- Mais que a **obrigação** de informar é o **desejo** de disponibilizar para as partes interessadas as **informações que sejam de seu interesse** e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos
 - A comunicação interna e externa, quando espontânea, franca e rápida, resulta um **clima de confiança**, tanto internamente, quanto nas **relações** da empresa com terceiros
 - Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, **contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis)** que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor



EQÜIDADE

- Caracteriza-se pelo **tratamento justo e igualitário de todos os grupos**, sejam do capital ou das demais partes interessadas (*stakeholders*), como colaboradores, clientes, fornecedores ou credores
- **Respeito** pelos direitos de todas as **partes interessadas**
- **Atitudes ou políticas discriminatórias são totalmente inaceitáveis**



Governabilidade Corporativa Em Instituições de Microfinanças Com Capital Social

Declaração de Consenso do Conselho de Fundos de Patrimônio de Microfinanças - CMEF

GOVERNABILIDADE
X
GESTÃO ADMINISTRATIVA

(Cópias do texto em espanhol)



METODOLOGIA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA INTEGRADA À GESTÃO EM MICROFINANÇAS

“M A E S T R O”



A METÁFORA MUSICAL

- Com muita criatividade, elas desenvolveram uma proposta metodológica, o MAESTRO. Inspiraram-se na figura de Villa Lobos, para sugerir aos dirigentes das organizações operadoras de microcrédito atuarem de modo a promover a harmonia e a integração de uma rica diversidade de trabalhos e participações dos diversos atores envolvidos na dinâmica e na vida das instituições de microcrédito produtivo orientado.

(Edmar Prandini – Prefácio do Manual de Governança)

A METODOLOGIA MAESTRO

- A metodologia MAESTRO é uma estratégia de visualização da gestão com visão sistêmica, com base em conceitos oriundos das melhores práticas internacionais no segmento e contextualizada à realidade brasileira, que busca o encadeamento entre os princípios universais da Governança Corporativa com aquelas áreas temáticas consideradas prioritárias na gestão de IMFs.
- Unimos criatividade e técnica com a intenção de criar uma metodologia com olhar multidisciplinar, utilizando a metáfora musical como referência nas correlações de princípios, estratégias e táticas, definidas no modelo como Partitura, Pautas e Notas.
- Não somente pelas próprias limitações do objeto do Projeto mas, também intencionalmente, não entraremos diretamente no nível operacional destas categorias, ficando a cargo de cada instituição o desdobramento e operacionalização das variáveis de acordo com a realidade local e institucional.



MATRIZ METODOLOGIA

MANUAL

PÁGINAS 30, 31, 32, 33 e 100



PREMISSAS PRIMORDIAIS PARA IMPLEMENTAÇÃO

- **ATORES RESPONSÁVEIS**
- **COMPROMISSO COM A MISSÃO, OBJETIVO E VISÃO**

“A estrutura da instituição deve ser montada de forma a evitar ações de interesses pessoais ou políticas. Um Conselho bem estruturado, atuante e comprometido com os objetivos da IMF, concentra seus trabalhos no objetivo da organização, com profissionalismo e busca constante da sustentabilidade como caminho para o sucesso institucional com o conseqüente desenvolvimento institucional, local e setorial.”



MUITO OBRIGADA!

ALDA MILLER

gesto.br@terra.com.br

51 3779 6710

51 9957 6804

JEANNINE KRISCHKE

praxisrh@terra.com.br

51 3331 9013

51 9973 9964



Características de programas exitosos

- São voltados para os mais pobres;
- Os procedimentos de análise e concessão de crédito são simples e ágeis;
- Valores de crédito pequenos e prazos curtos;
- Procedimentos e estratégias claras e rigorosas para a recuperação de crédito;
- Taxa de juros adequadas para cobrir os gastos operacionais
- As operações consideram fortemente as perspectivas de gênero;
- Promovem poupança e outros serviços microfinanceiros;
- Cultura, estrutura, capacidade e sistema operativo voltados a prestação de serviços sustentáveis em escala crescente;
- Sistemas de gestão e informação precisos e transparentes como insumos para a tomada de decisão;
- promoção da rentabilidade e responsabilidade na administração dos recursos;
- Acesso à informação e assessoria econômica, gerencial e de mercado para os empreendedores.



CONSTELAÇÃO DE ATORES

“Toda acción individual tiene un efecto en el conjunto:

No existen intervenciones aisladas en microfinanzas”

(Year Of Microcredit – 2005)



Parâmetros Ótimos de Desempenho

- A transversalidade da **Matriz de Indicadores de Resultados** no modelo de Governança Institucional

- Importância	← Monitoramento →
- Continuidade	← Auto-avaliação →
- Relevância	← Benchmarking/Rating →



MISSÃO

A missão é a razão de ser e articula os princípios diretores da organização.

Constitui a visão que conduziu a sua fundação.

Refere-se à contribuição social do projeto = OBJETIVO SUPERIOR

É a declaração dos fins da organização e seu foco fundamental de negócios.

FORMULAÇÃO

*Que problemas a instituição busca resolver?
Como a instituição responde a estes problemas?
Qual é o público alvo?
Quais são os objetivos centrais da organização?*



OBJETIVO DO PROJETO

- É a apropriação ou socialização do projeto pelo público alvo.
- Sintetiza o uso que o público alvo faz dos resultados do projeto.
- Deve dar uma contribuição importante para que a missão (OS) seja atingido.



VISÃO

- **É um macro objetivo, não quantificável, que a instituição pretende atingir no longo prazo; define onde e como a organização espera estar no futuro.**
- **Contribui para:**
 - Transmitir interna e externamente a “marca” da instituição
 - Identificar claramente a direção e o objetivo de longo prazo
 - Fornecer diretrizes onde não há políticas
 - Encorajar a criatividade e rompimento dos limites de pensamento



EXEMPLOS

- IMF -

MISSÃO: *“contribuir para o desenvolvimento social e econômico sustentável da população brasileira, utilizando-se do crédito orientado como estratégia de geração de trabalho, renda e superação da pobreza”.*

VISÃO: *“ser reconhecida, nacional e internacionalmente, pelo padrão de excelência em microfinanças, sustentabilidade e impacto sócio-econômico, pautados pela ética e responsabilidade social”.*

OBJETIVO: *“conceder crédito orientado e soluções financeiras adequadas aos empreendedores e populações excluídas do sistema financeiro e produtivo tradicional, gerando melhoria da qualidade de vida e inclusão social”.*



→ **Member Login**

Username:
 Password:
 Save login?:
[Forgot your password?](#)

[Click for free membership](#)

Search for MFIs

- Search
- Search result
- Trend Analysis
- Comparative Analysis
- The MIX Market Heat Map

► **Profile for ProMujer - Peru**

My MIX MARKET

- My MFI Portfolio
- My MFI Profiles
- Post a New MFI Profile

More

- Become a member
- Tell a friend
- Glossary
- Contact Us
- Site map

[Home](#)

Demand
(MFIs)

Supply
(Funding)

Partners
(Market Facilitations)

[Environment](#)

[My MIX Market](#)

You are here: [Demand](#) > [Search for MFIs](#) > **Profile for ProMujer - Peru**

[Show & Print All](#)

[Funds investing in Peru](#)

[Info about Peru](#)

FINANCIAL INFORMATION IN US\$

	31/12/04	31/12/03	31/12/02	31/12/01	31/12/00
Exchange Rate used for Conversion	3.276 PEN/USD	3.368 PEN/USD	3.382 PEN/USD	3.282 PEN/USD	3.525 PEN/USD
Balance Sheet					
Gross Loan Portfolio (in US\$)	2,712,197	2,111,794	1,363,521	718,164	159,140
Total Assets (in US\$)	3,398,953	2,541,508	1,819,130	1,087,499	228,907
Savings (in US\$)	0	0	0	0	0
Total Equity (in US\$)	1,851,345	1,316,974	960,979	716,849	115,703
Financing Structure					
Capital / Asset Ratio	54.47%	51.82%	52.83%	65.92%	50.55%
Debt / Equity Ratio	83.59%	92.98%	89.30%	51.71%	97.84%
Deposits to Loans	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Deposits to Total Assets	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Gross Loan Portfolio / Total Assets	79.80%	83.09%	74.95%	66.04%	69.52%
Overall Financial Performance					
Return on Assets (%)	12.43%	9.83%	7.51%	-17.96%	n/a
Return on Equity (%)	23.30%	18.82%	13.01%	-28.39%	n/a
Operational Self-Sufficiency (%)	145.50%	134.53%	128.42%	65.88%	18.51%
Revenues					
Financial Revenue Ratio (%)	39.73%	38.30%	33.93%	34.66%	n/a
Profit Margin (%)	31.27%	25.67%	22.13%	-51.80%	-440.11%
Expenses					