

## Módulo 4 | *On-line*

# CONTABILIDADE COMO FERRAMENTA DE GOVERNANÇA E TOMADA DE DECISÕES

**30.10**

**8h às 12h**



### **ROBERTO AURÉLIO MERLO**

Contador. Vice-Presidente Técnico  
do CRCSC. Empresário Contábil.

**EPC: AUD|PERITOS|PROGP|PRORT: 4 PONTOS**



## Módulo 4: Contabilidade como Ferramenta de Governança e Tomada de Decisões

1. Conjuntura socioeconômica atual e a necessidade de informações para a tomada de decisões
2. Contabilidade como sistema de informações contábeis gerenciais;
3. A integração entre o processo de gestão e o sistema de informações gerenciais;
4. Formas de mensuração e apresentação das Demonstrações Contábeis;
5. Critérios gerenciais de mensuração e apresentação das Demonstrações Contábeis.

- Bacharel em Ciências Contábeis pela Fundação do Desenvolvimento do Oeste – FUNDESTE/UNOESC (hoje UNOCHAPECÓ); Especialista em Contabilidade Gerencial, Auditoria e Custos pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC; Especialista em Contabilidade e Controladoria pela Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC Campus Chapecó; Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC;
- Profissional com 43 anos de atuação (14/03/1980) e mais de 38 anos de experiência em Contabilidade e Controladoria de Gestão Empresarial, atuando como executivo de grandes grupos empresariais;
- Diretor da MERLO Assessoria de Gestão Empresarial, MERLO Educação Executiva, Sócio Diretor Administrativo da Franquiza *Franchising* e Sócio Diretor da RAMFISA Investimentos S/A;
- Diretor de Controladoria Corporativa do Grupo DASS de 1999 a 2011;
- Atuou como Diretor Administrativo e Financeiro da Associação Chapecoense de Futebol no Projeto de Reconstrução do Clube após o trágico acidente, na Implantação do Projeto de Governança Corporativa em 2017 e 2018;
- Membro do Conselho de Gestão Estratégica e de Gestão Tributária de Diversos Grupos Empresariais da Região Oeste de Santa Catarina;
- Mais de 200 Palestras, Cursos, Treinamentos e Workshops ministrados em Eventos de Contabilidade, Administração, Gestão e Empresariais; Trabalhos apresentados e Artigos publicados em periódicos de Ciências Contábeis, Controladoria e Gestão Empresarial;
- Integrante do Banco de Palestrantes do Conselho Federal de Contabilidade;
- Coautor do Livro “Sistemas de Informações para a Gestão Universitária”;
- Prêmio Destaques da Contabilidade concedido pelo Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina no ano de 2006;



- Presidente do Conselho Curador da Fundação Mantenedora da Universidade do Oeste de Santa Catarina de 1998 a 2007;
- Chefe do Departamento de Ciências Contábeis da UNOESC de 1993 a 1996;
- Professor de Graduação durante 28 anos (de 1990 a 2018) e atualmente na Pós Graduação em Instituições de Ensino Superior de SC e Norte do Rio Grande do Sul;
- Membro do Comitê Gestor da Convergência das Normas Brasileiras de Contabilidade para as Normas Internacionais, como um dos representantes do CFC – Conselho Federal de Contabilidade 2008 a 2010;
- Vice-Presidente Técnico do Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina e Conselheiro Efetivo desde 2014;
- Presidente do Conselho de Regulação da Agência Reguladora Intermunicipal de Saneamento Básico de Santa Catarina – ARIS de 2018 a 2021 (Membro desde 2017);
- Coordenador Operacional do Grupo Especial no Conselho Federal de Contabilidade de Estudos das Normas Contábeis para Entidades Desportivas;
- Membro da Academia Catarinense de Ciências Contábeis Imortal da Cátedra n. 42;
- Protagonista do Programa Semanal na Rádio Peperi 99,9 FM de São Miguel do Oeste “Economia, Gestão e Negócios”, abordando temas empresariais com informações relevantes sobre os principais aspectos da Gestão Empresarial e os impactos econômicos e financeiros nos negócios;
- Desde o início das atividades da MERLO Educação Executiva e Assessoria Empresarial, desenvolveu projetos em mais de 90 empresas de grande e médio porte em Santa Catarina;
- Desenvolveu e aplica com exclusividade aos seus clientes a Metodologia de Controladoria Estratégica, Tática e Operacional para oferecer suporte de informações para a tomada de decisões, ferramentas de controle e a integração da Gestão e o Sistema de Informações Gerenciais.



## Módulo 4: Contabilidade como Ferramenta de Governança e Tomada de Decisões

1. Conjuntura socioeconômica atual e a necessidade de informações para a tomada de decisões

## CENÁRIO INTERNACIONAL

- Inflação EUA e Europa
- Aumento das Taxas de Juros
- Estagnação x Recessão (Guerra Rússia x Ucrânia – Israel x Hamas)
- Desaceleração/Redução da Atividade Econômica – Consumo
- Queda do Preço das Commodities
- PIB Global desde 2010 em torno de 3,5%
- Previsão de 2,9% para 2023
- Desglobalização (Logística e Países Amigos)
- Bloco Ocidental x China/Rússia/Índia

## CENÁRIO INTERNACIONAL

- Fim de 2 longos ciclos:
  - ✓ Juros e inflação baixos
  - ✓ Globalização mais acentuada
- Juros e inflação baixos - realidade no mundo por muitas décadas (atualmente em torno de 5% de inflação nos países desenvolvidos).

## CENÁRIO INTERNACIONAL

- Movimento mundial de aperto de política monetária, buscando desaceleração da economia com alta de juros – razões:
  - ✓ excesso de estímulos monetários e fiscais (mais USA durante a pandemia = superaquecimento)
  - ✓ nível de desemprego baixo
  - ✓ salários aumentando
  - ✓ perturbação nas cadeias de suprimento provocadas pela pandemia
  - ✓ também pelo fim da Pandemia
- Guerra da Ucrânia: problemas materiais Europa
- Guerra Israel x Hamas: Preço do Petróleo e Valorização do Dólar





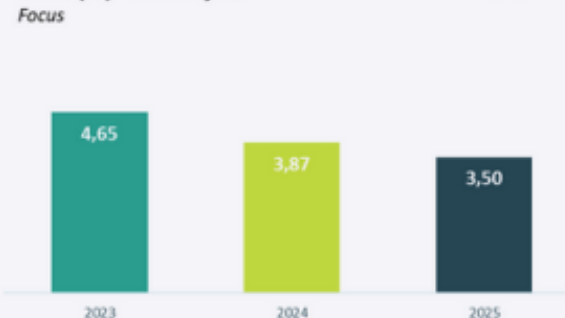
**INFORME**  
**PROJEÇÃO FOCUS**

Elaborado pela  
Merlo Educação  
Executiva  
23/10/2023

O Boletim FOCUS com as projeções econômicas divulgadas pelo Mercado teve os seguintes destaques:

- **Queda na expectativa de inflação** para o ano de 2023 que fica **abaixo de 5%** e em 2024 e 2025 **abaixo de 4%**;
- **Reunião do COPOM** confirma início do **ciclo de redução** e o boletim FOCUS já demonstra **redução na taxa para 2023, 2024 e 2025**;
- Com o início do **ciclo de redução** da taxa SELIC, a **tendência** é de um **leve aumento** no Câmbio;
- **Melhora considerável na expectativa do crescimento do PIB** para 2023, 2024 e 2025;

IPCA (%) - INFLAÇÃO



CÂMBIO - (REAIS/DÓLAR)



SELIC (%) - JUROS

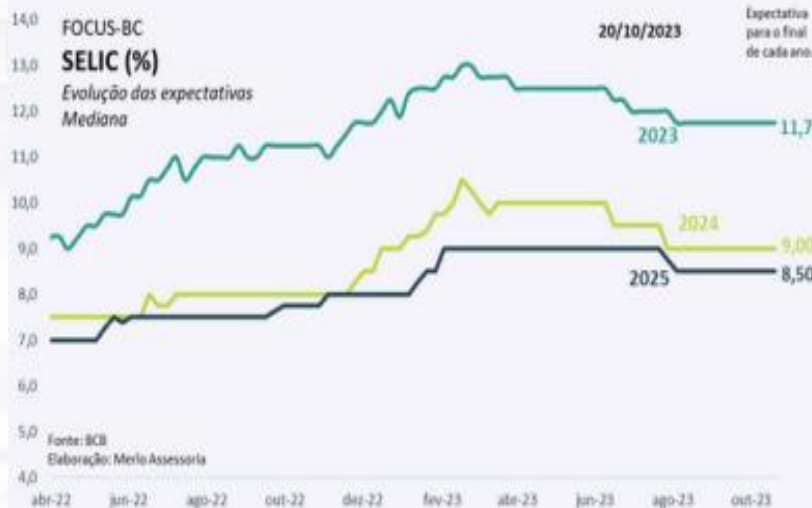
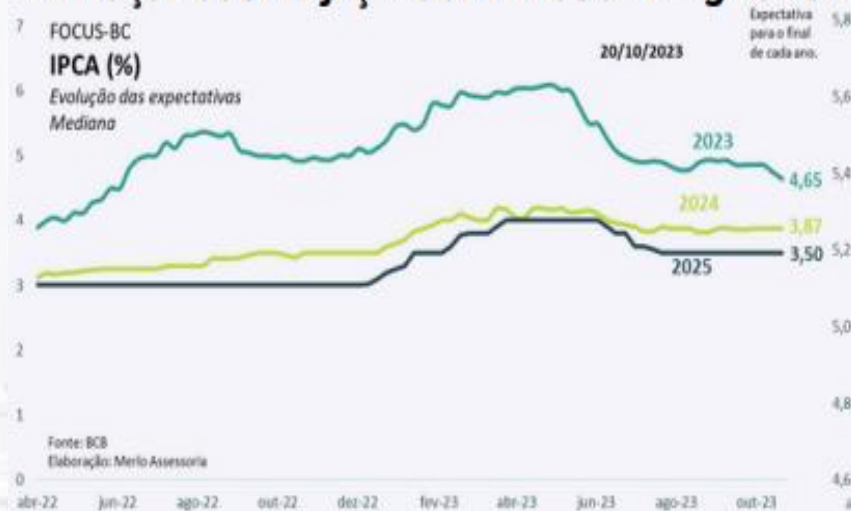


PIB (%) - CRESCIMENTO



**Destaque da Semana:** Hora de realizar o planejamento para o ano de 2024, considerando um cenário difícil e de instabilidade da nossa economia. Importante que esse planejamento seja feito em conjunto com toda a equipe, encontrando alternativas para superar esse momento da economia.

**Evolução das Projeções do Focus ao longo do ano:**



## CENÁRIOS CURTO PRAZO 2023

### Preocupante

- Âncora fiscal: o Brasil tinha um regime fiscal apoiado na lei de responsabilidade fiscal, Governo Dilma derrubou e no Governo Temer criou um novo regime (teto de gastos);
- Na Pandemia estourou o teto e agora explodiu;
- Arcabouço Fiscal;
- Juros nas alturas tornam a dívida pública insustentável;
- Endividamento para pagar dívida – QUEBRA!!!
- Orçamento comprometido, pouco espaço para Investimentos em Infraestrutura e a Integração com a Economia Mundial

## CENÁRIOS

De Longo Prazo:

**ESPERANÇA**

De Médio Prazo:

**DETERMINANTE**

De Curto Prazo:

**DESAFIADOR**

## **CENÁRIO DESAFIADOR** **No Curto Prazo**

- **5 RECOMENDAÇÕES:**

1. Planejamento de 2024 com Visão Estratégica de 4 a 5 anos – Revisões Periódicas e Forecast
2. Foco nos Resultados e Geração de Caixa (Ciclo Operacional – Estoques, Contas a Receber x Inadimplência)
3. Investimentos que geram Faturamento e/ou Ganhos com uso de Fontes adequadas de Financiamento
4. Eficiência, Inovação e Automação
5. Análise de Mercado e as Tendências

## QUAL É A NOSSA REALIDADE?

“Deixo a vida me levar, vida leva eu...”

**Zeca Pagodinho**

“O mercado está cada vez mais competitivo, e algumas empresas estarão mais preparadas do que as outras.”

**Peter Druker**

## QUAL É A NOSSA REALIDADE?

“Deixo a vida me levar, vida leva eu...”

**Zeca Pagodinho**

“Insanidade é continuar fazendo sempre a mesma coisa e esperar resultados diferentes.”

**Albert Einsten**

# CENÁRIO DESAFIADOR

## NO CURTO PRAZO

### CONTABILIDADE NA GOVERNANÇA:

1. Analisar cuidadosamente cada Gasto (Custo, Despesa e Investimento)
2. Não Imobilizar o Capital Próprio
3. Muito cuidado com a Inadimplência
4. Implementar Controles e Ferramentas de Gestão
5. Análise dos Resultados (Indicadores)





## 1. CONJUNTURA ATUAL E CENÁRIOS FUTUROS

O pessimista se queixa do vento, o otimista espera que ele mude e o realista ajusta as velas



# O QUE FAZER?

**Planejamento, Orçamento, Fluxo de Caixa, Controles e Informações para a Tomada de Decisões**



**Contabilidade como Ferramenta de Governança e na Tomada de Decisões**





# POR QUE FAZER?

## Contabilidade como Ferramenta de Governança e na Tomada de Decisões



## Módulo 4: Contabilidade como Ferramenta de Governança e Tomada de Decisões

2. Contabilidade como sistema de informações contábeis gerenciais;

## CONTABILIDADE NA GESTÃO

Seja equilibrado com as suas  
finanças, não gaste mais do que  
ganha, não desperdice.

Gênesis 41: 47 ao 49, 53 ao 57.



# CONTABILIDADE NA GESTÃO



## CONTABILIDADE PROPRIEDADE AGRÍCOLA

### Mesopotâmia em torno de 2040 a.C.

- ➔ Livro de Contas – receitas e despesas, apresentado por atividades e produtos – elaborado pelo escriba (Contador)
- ➔ Materiais utilizados e número de turnos de trabalho dos operários
- ➔ Detalhe do inventário da mão de obra, materiais utilizados e das diferenças encontradas em maior ou menor quantidade nos materiais manufaturados



## CONTABILIDADE NA GESTÃO





# CONTABILIDADE NA GESTÃO

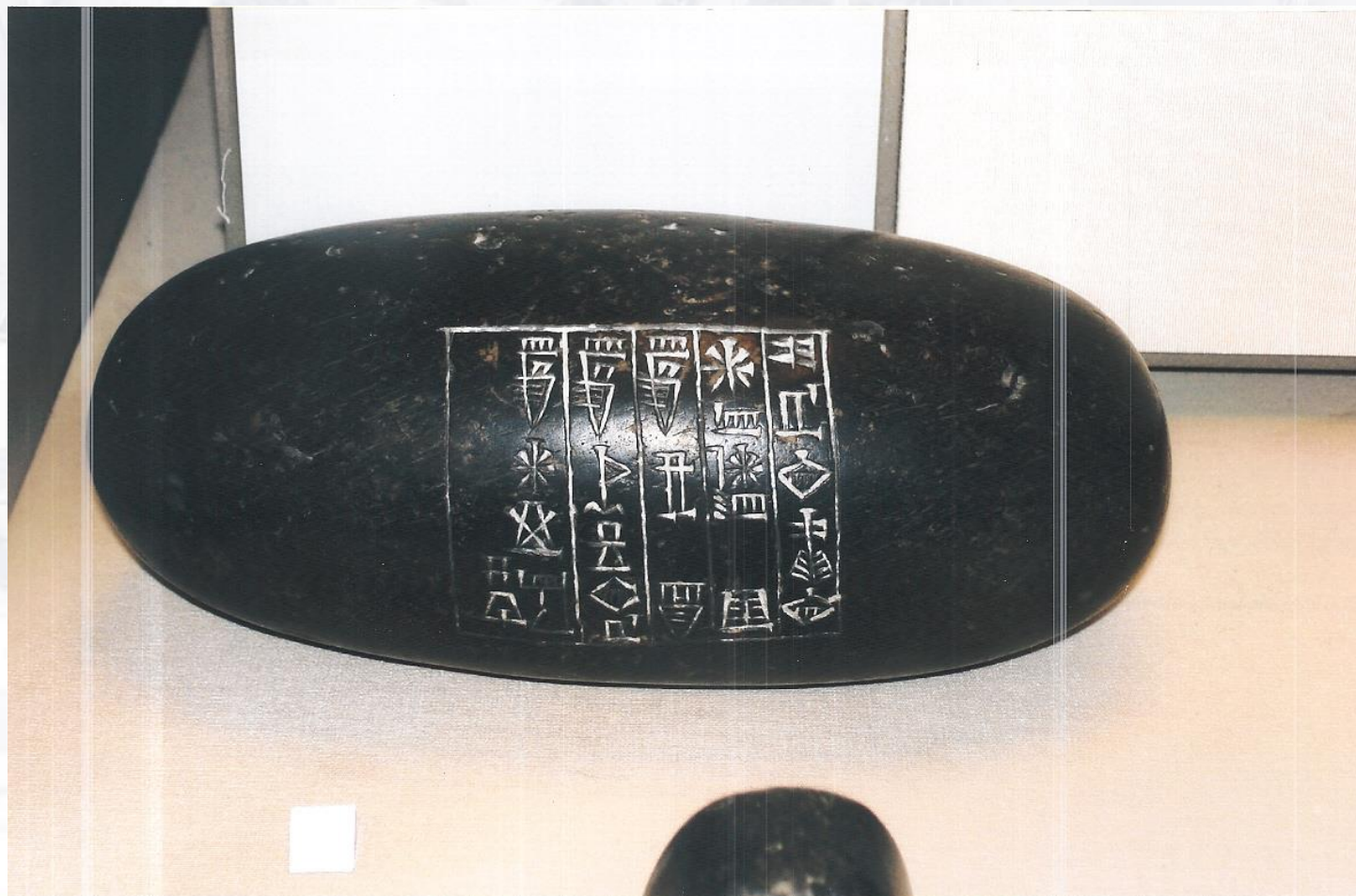


## CÁLCULO DO SALÁRIO EM ESPÉCIE

**Mesopotâmia em torno 2100 a.C.**

Estabelece as quantidades de óleo a pagar pelo trabalho de dois dias a um operário especializado vindo para instalar pescadores

# CONTABILIDADE NA GESTÃO



## CONTABILIDADE NA GESTÃO



# CONTABILIDADE NA GESTÃO

## OPORTUNIDADES – Casos Reais

- ↳ Redução Estoques R\$ 1,5 Milhões (Giro e Margem)
- ↳ Perdas de 14,8% hoje 3,0% e reduzindo
- ↳ Créditos Tributários de R\$ 1,7 Milhões
- ↳ Custo Arbitrado x Integrado Real (5 meses s/imp.)
- ↳ Ganho na compra de 5% aproximadamente
- ↳ Avaliação do desempenho por produto, grupo de produtos, negócio, representante e outros
- ↳ Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio

# CONTABILIDADE NA GESTÃO

## OPORTUNIDADES – Casos Reais

- ↳ Gestão Matricial de Receitas, Custos e Despesas
- ↳ Identificação na Contabilidade Centros de Custos  
Produtivos e de Apoio
- ↳ Redução de pessoas
- ↳ Ganho de eficiência
- ↳ Rastreabilidade
- ↳ Normas Técnicas
- ↳ Redução de Custos e Despesas Fixas (23%)

# CONTABILIDADE NA GESTÃO

## OPORTUNIDADES – Casos Reais

- ↳ Redução de Despedícios e Retrabalhos
- ↳ Rotatividade e Absenteísmo
- ↳ Formação do Preço de Venda
- ↳ MP e Materiais alternativos
- ↳ Análise por Negócio (segmento fechado)
- ↳ Indiretos:
  - Gestão do Fluxo de Caixa
  - Redução do Endividamento

## CONTABILIDADE NA GESTÃO

### CONTROLES INTERNOS PARA GESTÃO

- ✓ Controle dos estoques (giro e margem)
- ✓ Controle das contas a receber e a pagar
- ✓ Fluxo de caixa
- ✓ Conciliações bancárias
- ✓ Controle dos custos e despesas fixas
- ✓ Controle das receitas e despesas financeiras
- ✓ Metas de faturamento, despesas e margens
- ✓ Análise dos resultados (separar PJ e PF)
- ✓ Orçamento Empresarial Anual com base mensal
- ✓ Ponto de Equilíbrio
- ✓ ... de acordo com a necessidade



# CONTABILIDADE NA GESTÃO

## INFORMAÇÕES PARA A TOMADA DE DECISÕES

- Agilidade maior e mais intensa na tomada de decisões
- Também informações não financeiras e na visão dos negócios
- Aplicar a técnica do – “TBC” e do “STC”





**POTÊNCIA NÃO É NADA SEM CONTROLE**

# CONTABILIDADE NA GESTÃO EMPRESARIAL



**PATRIMÔNIO**



**RESULTADO**

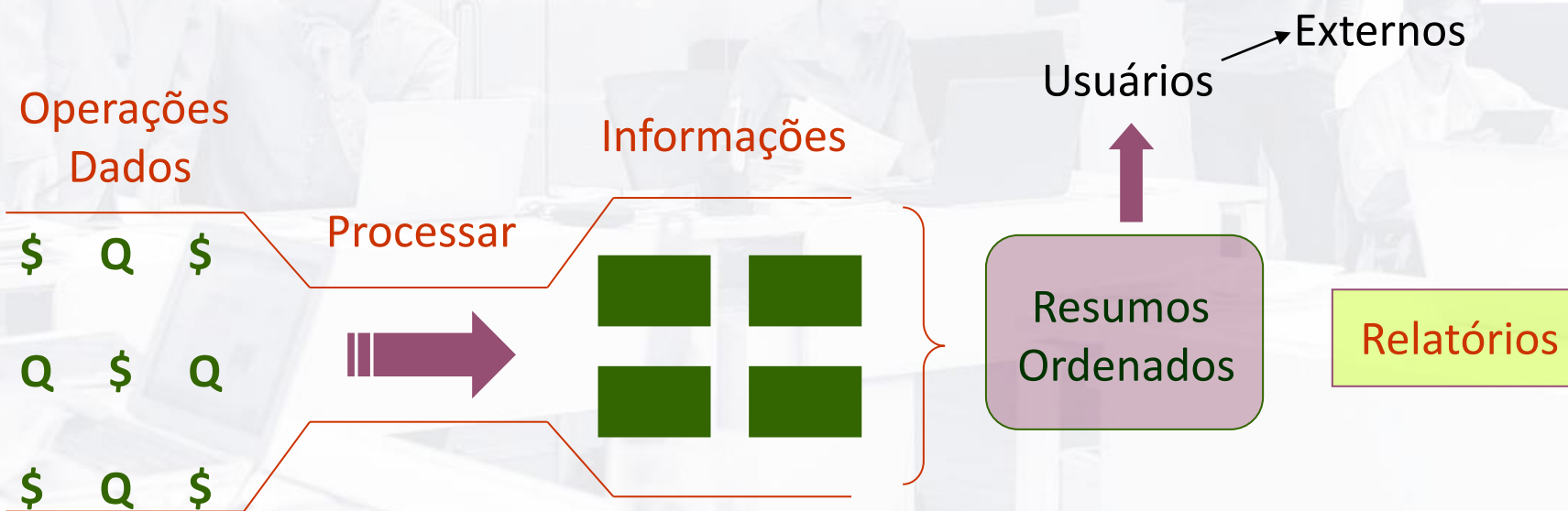


**RISCOS**



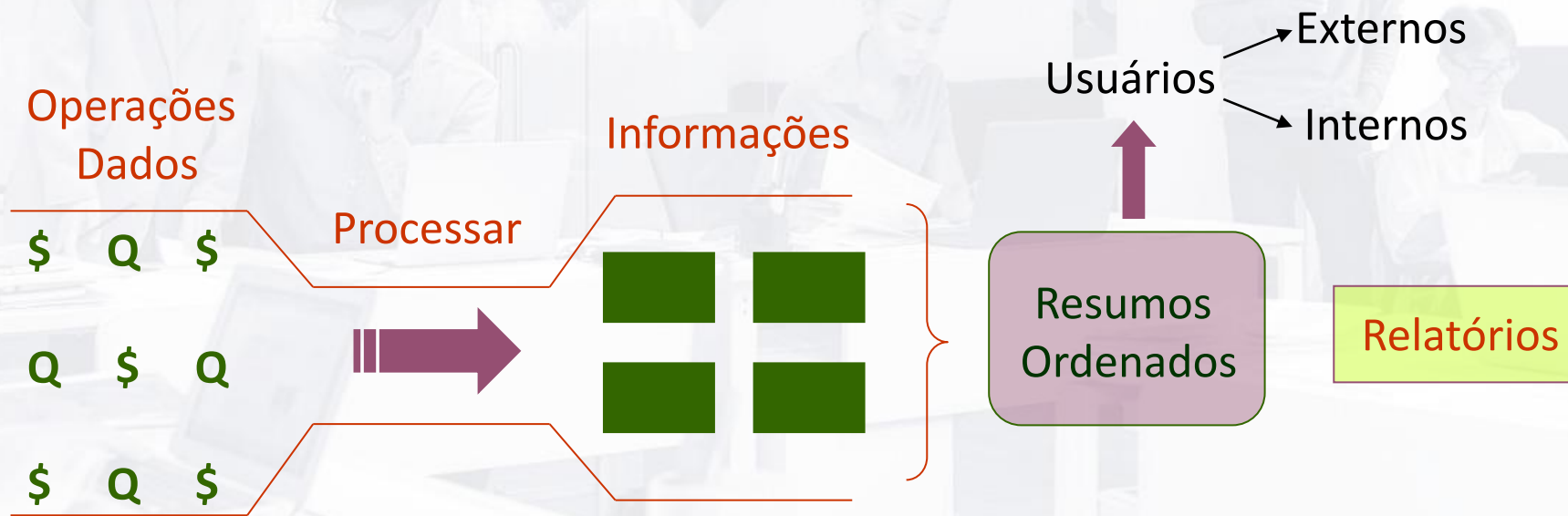
**TRIBUTOS**

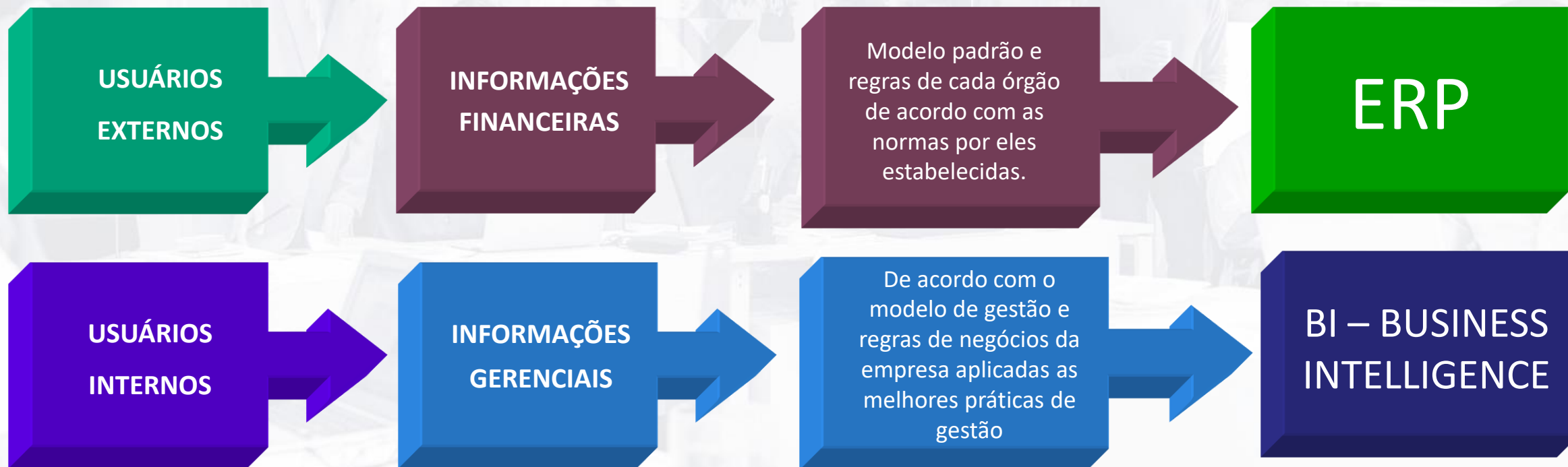
# INFORMAÇÕES FINANCEIRAS E GERENCIAIS



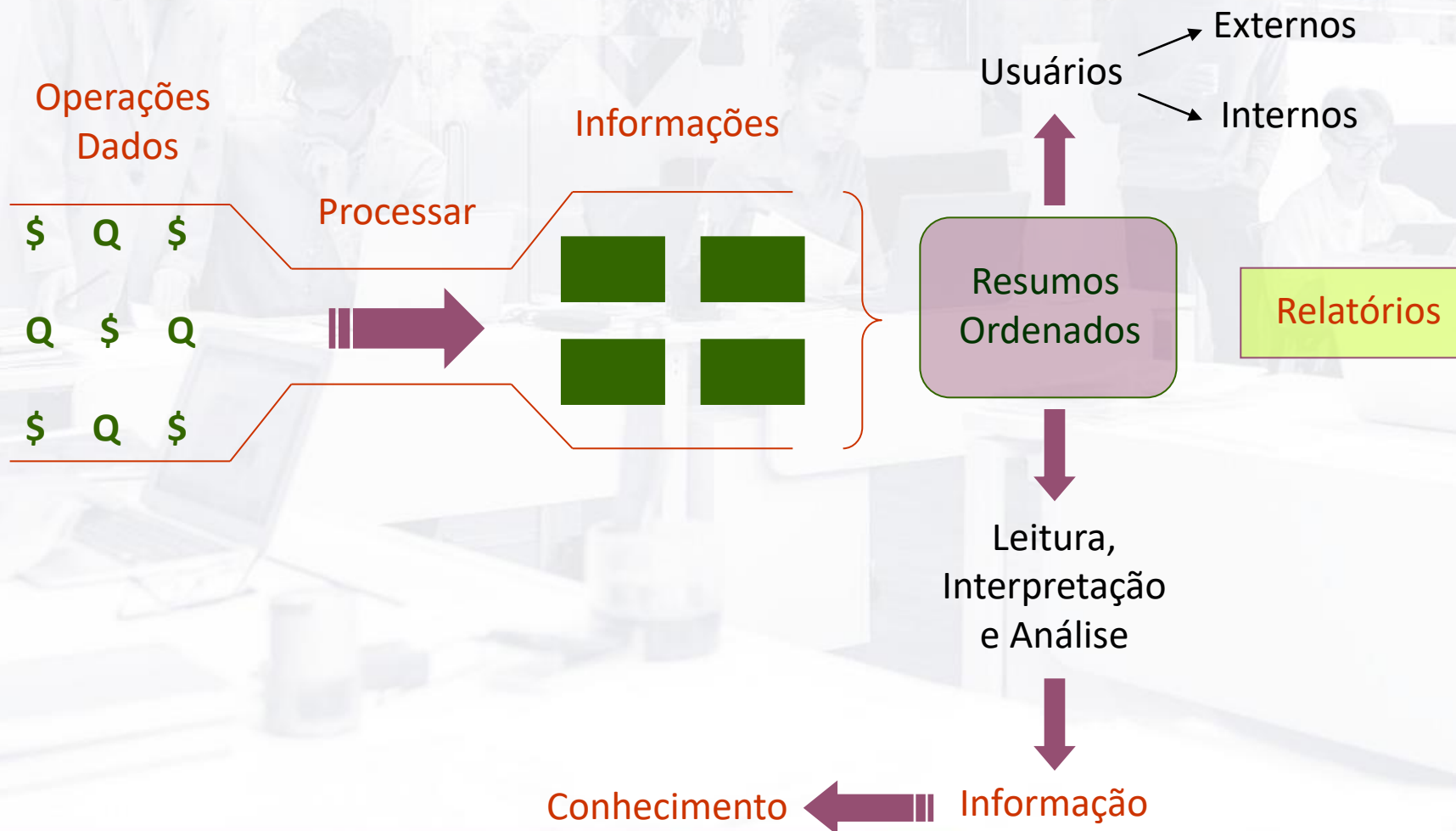


# INFORMAÇÕES FINANCEIRAS E GERENCIAIS





## INFORMAÇÕES FINANCEIRAS E GERENCIAIS

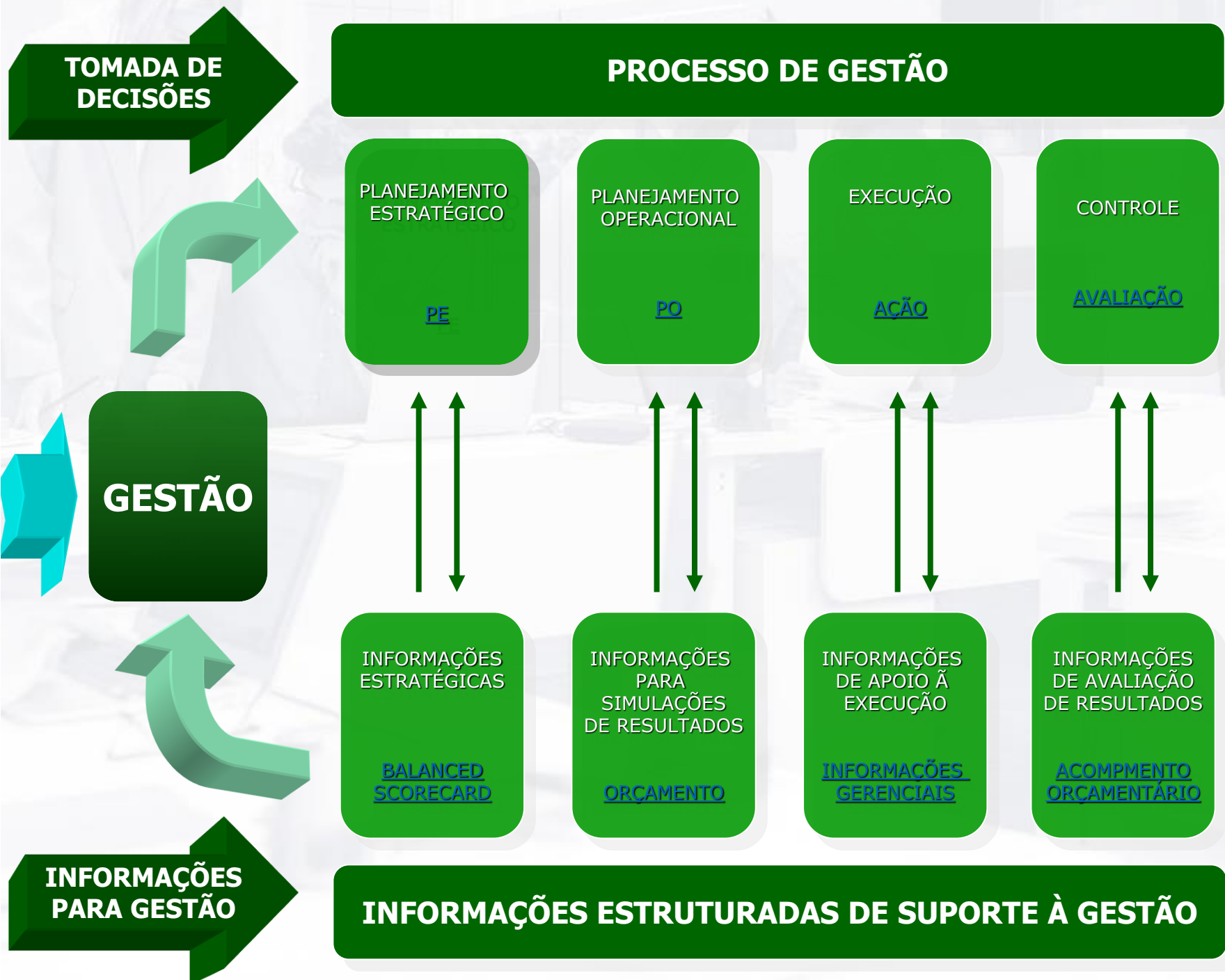




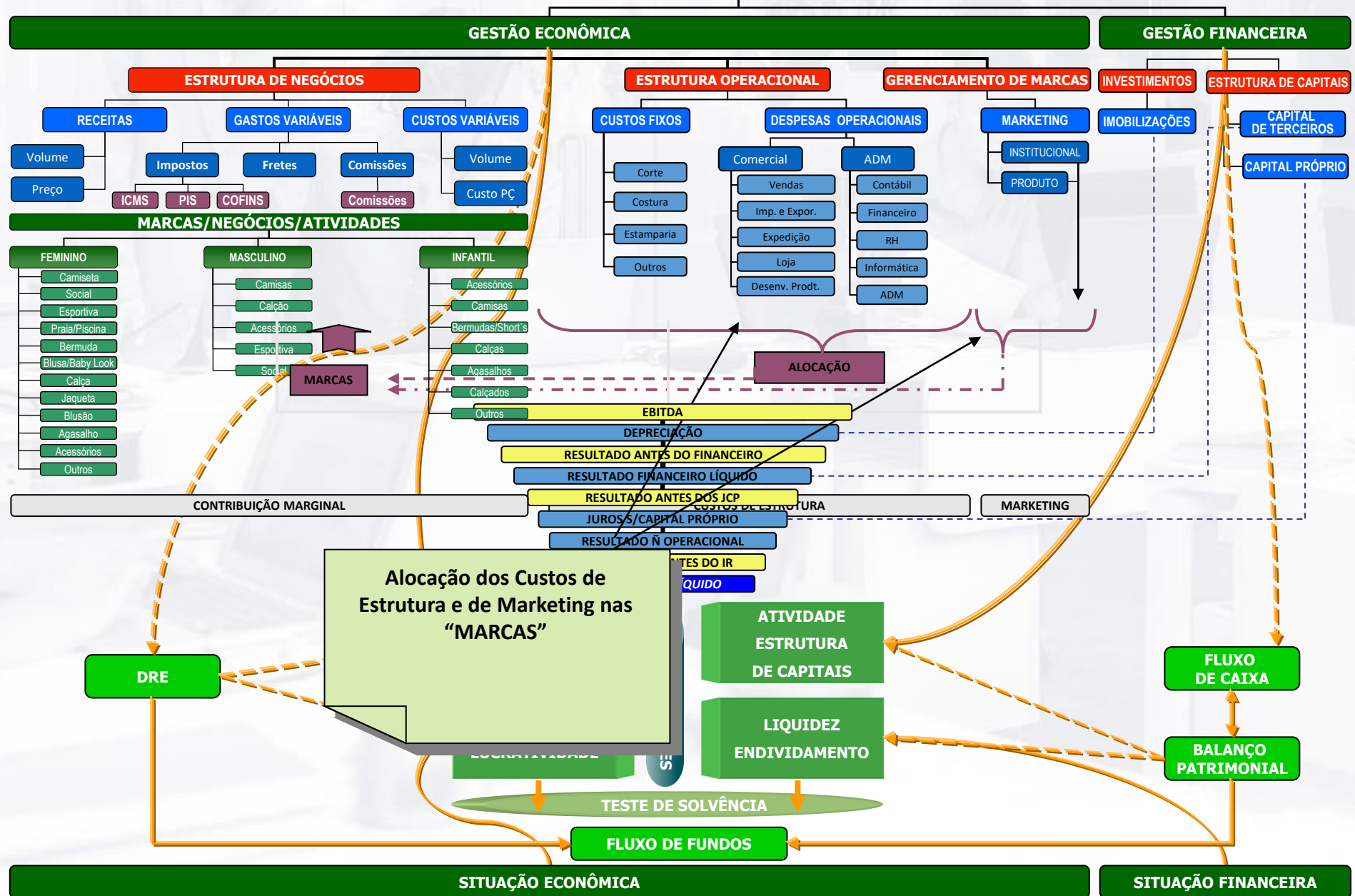
## Módulo 4: Contabilidade como Ferramenta de Governança e Tomada de Decisões

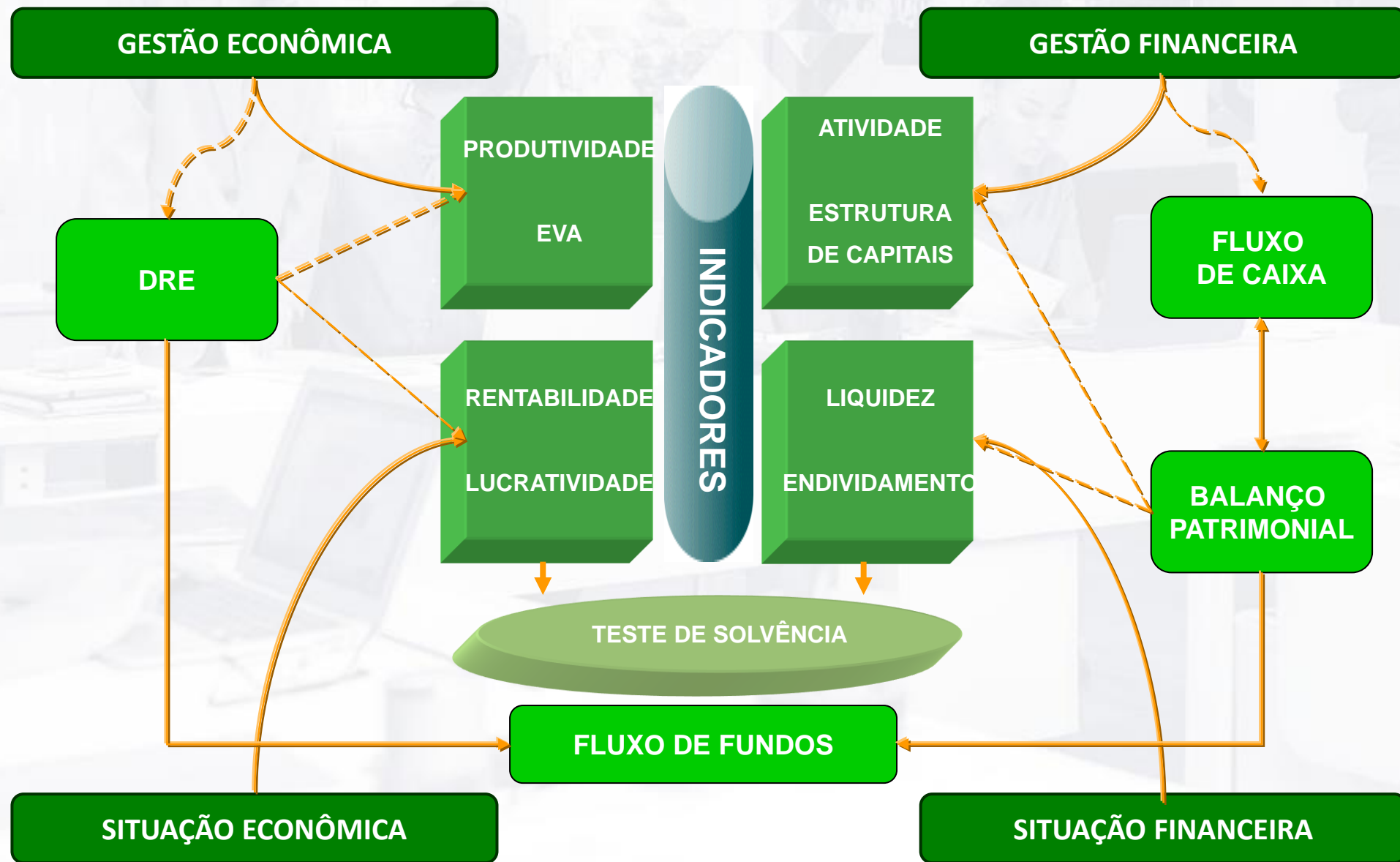
3. A integração entre o processo de gestão e o sistema de informações gerenciais;

**C O N T A B I L I D A D E  
E S T R A T É G I C A**



## CONTABILIDADE





## Módulo 4: Contabilidade como Ferramenta de Governança e Tomada de Decisões

4. Formas de mensuração e apresentação das Demonstrações Contábeis;

# CONTABILIDADE Protagonista no Sistema de Gestão de Serviços Compartilhados

Fundamentos e Estrutura

## Objetivo

Aprimorar e garantir o controle e gerenciamento dos processos, através de metodologia e ferramentas gerenciais, visando tornar os processos robustos, simples e ágeis, aperfeiçoando as interfaces com os negócios e elevando o nível de governança corporativa.

## Serviços Compartilhados

Permite um Centro Corporativo enxuto e focado em atividades estratégicas e as áreas de operação do negócio, focadas em suas atividades fins. É um modelo de organização interna que tem como objetivo tornar os processos da empresa mais eficientes.



## CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS AGREGANDO VALOR PARA A EMPRESA



## Diferenças entre produzir algo e prestar serviços

- ✓ Serviços não podem ser estocados;
- ✓ Dificulta a gestão da capacidade instalada;
- ✓ Elimina a possibilidade de inspeção final para controle da qualidade.
- ✓ O cliente dispara a operação quando quer;
- ✓ Serviços tendem a operar em redes;
- ✓ Devido à participação do cliente ocorre o chamado “efeito espelho”: servidor e cliente trabalham juntos e se observam mutuamente. As “sensações” do servidor são transmitidas para o cliente.
- ✓ Difícil avaliar o resultado antes e após a compra;
- ✓ Gera sentimento de “risco”;
- ✓ Cliente considera opinião de terceiros.

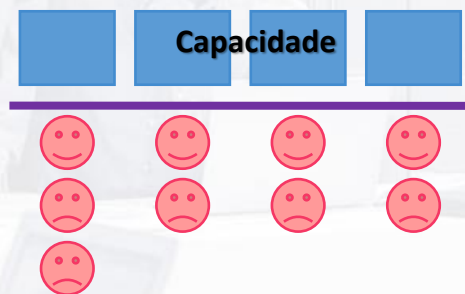
## Processos Maduros X Imaturos

A forma como gerenciamos os processos é que vai distinguir a maturidade da imaturidade organizacional. Podemos gerenciá-los de maneira sistemática e estruturada ou permitir que fluam livremente.

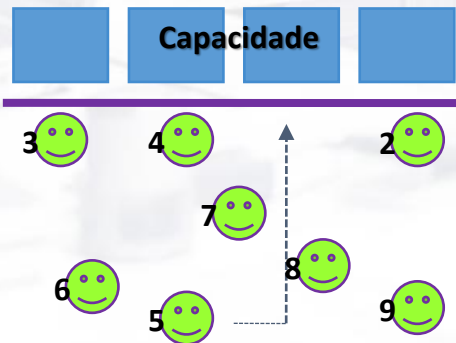


# Processos de Melhoria Contínua

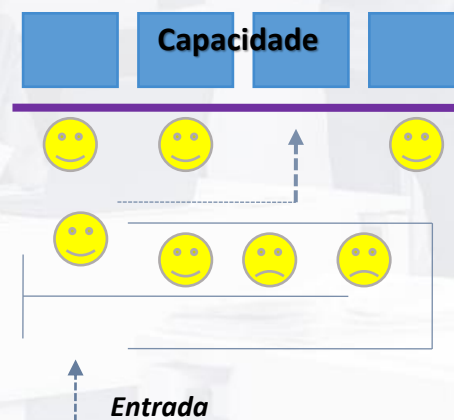
*Filas Múltiplas*



*Senhas Numeradas*

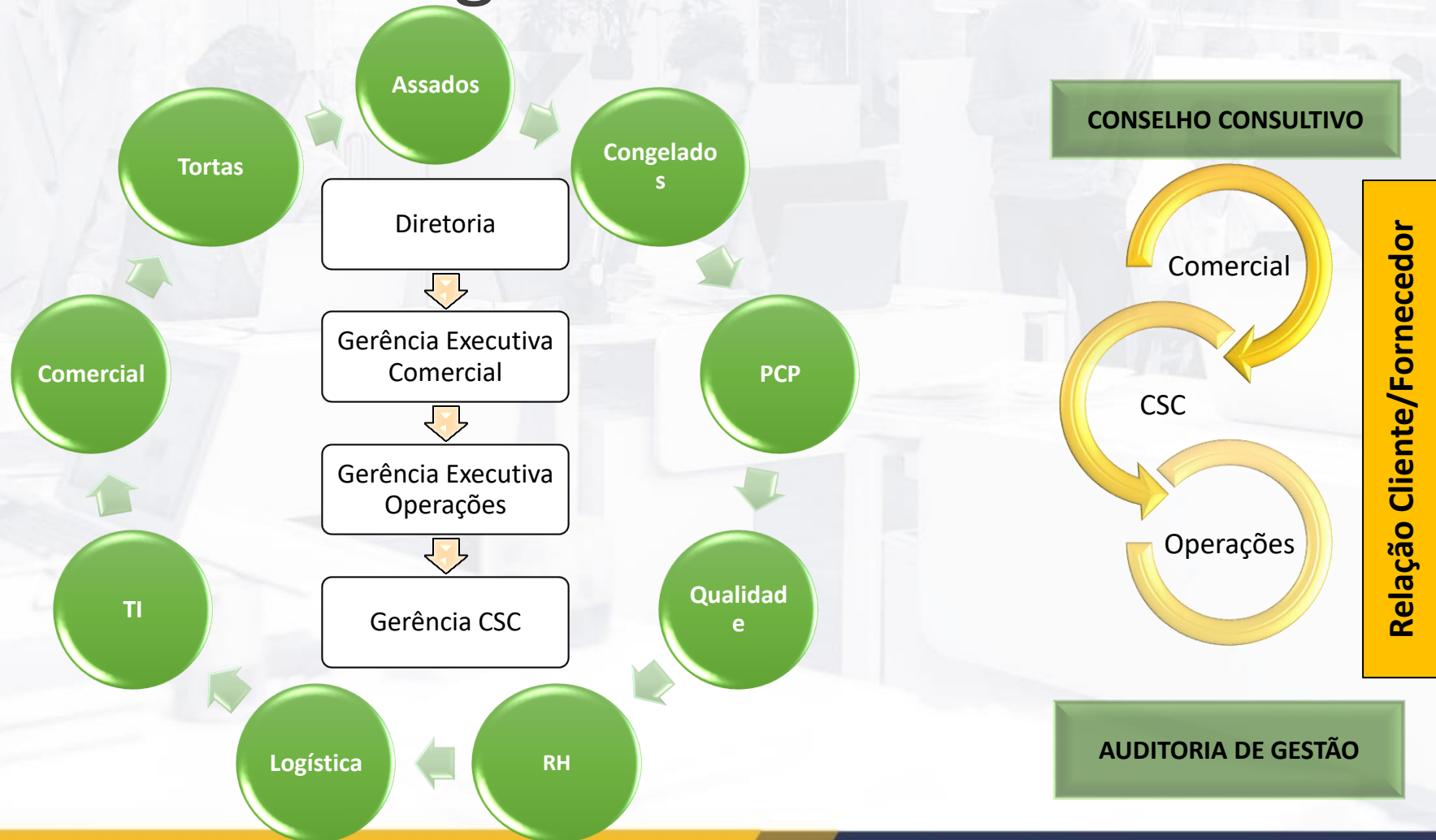


*Filas Única*



Desejos e necessidades são  
infinitas, porém as  
capacidades são limitadas.

# Estrutura Organizacional



# Expectativa da Organização

- Segurança e Confiabilidade da informação
- Processos Padronizados
- Elevado nível de governança corporativa

- Informações precisas e no tempo certo
- Análises que suportam a tomada de decisão
- Excelência em Serviços

- Comitê da Gestão da Informação relevante e atuante.
- Gerenciar oportunidades
- Parceria com os negócios



## Fatores que garantem o resultado

Liderança

Robustez de Processo  
Resultados Superiores

Conhecimento  
o Gerencial –  
Define **como** fazer  
(Métodos e  
ferramentas)

Conhecimento  
o Técnico –  
Define **o que** fazer  
(Ciência,  
Tecnologia)

### Método de Gestão

Forma de conduzir os processos e as pessoas, cientificamente e de forma sistematizada, a fim de estabelecer, atingir e manter objetivos.

### Padronização do Processo

Exigências técnicas de conhecimento necessárias para o desempenho das tarefas e processos.

## Módulo 4: Contabilidade como Ferramenta de Governança e Tomada de Decisões

5. Critérios gerenciais de mensuração e apresentação das Demonstrações Contábeis.



## Contabilidade Financeira



**Usuários Externos e  
Administração**

**Objetivo**

**Preparadas conforme  
os princípios fundamentais  
e as NBCs**

**Preparadas  
Periodicamente**

## Contabilidade Gerencial



**Administração**

**Objetivo e Subjetivo**

**Preparadas de acordo  
com as necessidades  
gerenciais**

**Preparadas  
Periodicamente ou  
quando necessário**

	Contabilidade Gerencial	Contabilidade Financeira
<b>ASPECTOS LEGAIS</b>	Não se prende aos aspectos legais e fiscais do país	É influenciada pela legislação do país e até mesmo pelo Imposto de Renda
<b>RELATÓRIOS</b>	Detalhados, “Sob Encomenda”, conforme o usuário.	Resumido, havendo preocupação da empresa como um todo
<b>PERÍODO DE ABRANGÊNCIA</b>	Preocupa-se com o passado mas principalmente com o futuro	Enfatiza basicamente o passado
<b>RESPONSÁVEL</b>	Controller	Contador ou Técnico de Contabilidade
<b>INFLUÊNCIA DO COMPORTAMENTO</b>	Influi no comportamento, ênfase no futuro: orçamentos, planejamentos, etc...	Disciplina fria e objetiva, relata o passado

# CRITÉRIOS GERENCIAIS DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

USUÁRIO	OBJETIVOS	CRITÉRIOS
<b>1. PODER PÚBLICO</b>	Controle e tributação	Legislação Societária e Fiscal
<b>2. MERCADO DE CAPITAIS</b>	Orienta Investidores	Normas da CVM
<b>3. INVESTIDORES ESTRANGEIROS</b>	Orientar Investidores	Normas IASB e FASB
<b>4. INTERNOS</b>	Orientar decisões Gerenciais	Sistemas de Informações Gerenciais

## PRINCIPAIS CRITÉRIOS QUE DIFERENCIAM AS INFORMAÇÕES GERENCIAIS

- Moeda de avaliação
- Custeio e valorização dos estoques
- Avaliação de ativos
- Depreciação e amortização de ativos
- Remuneração do Capital Investido
- Ajuste a Valor Presente
- Ajustes de Avaliação Patrimonial

## 1. OBJETIVOS

Cada empresa deve determinar as informações gerenciais que lhe interessa e descobrir qual a maneira mais rápida e fácil de obtê-las.

Informações gerenciais devem conter:

- ✓ Oportunidades de redução de custo;
- ✓ Análise dos geradores de custo;
- ✓ Acompanhamento de desempenho;
- ✓ Oportunidades de novos negócios;
- ✓ Avaliação do Orçamento Operacional;
- ✓ Gestão Tributária

## Relatórios Gerenciais, Contabilidade Gerencial e SIG

1. Análise de Custos Fixos/Variáveis, margens, rentabilidade, investimentos, desempenho econômico financeiro, resultado por planta, processo, produto e/ou linha de produtos, atividade, cliente;
2. Análise de viabilidade econômico-financeira de projetos (investimentos e negócios);
3. Coordenação, elaboração e acompanhamento do Orçamento Empresarial, identificando elementos de impacto, tendências e visões s/os negócios atuais e futuros;

4. Evolução do Volume de Vendas (e-Market Share), análise gráfica e comentários;
5. Principais impactos externos sobre resultados;
6. Evolução física e financeira dos principais investimentos;
7. Análise do Fluxo de Caixa, principais impactos e ameaças;
8. Principais decisões tomadas, prazos e responsáveis;

## Limitações dos Sistemas de Avaliação de Desempenho

Os sistemas não trabalham (ainda) com informações não financeiras e/ou intangíveis, p.e., mensuração e valorização da motivação dos funcionários, da fidelidade dos clientes à marca, dos fornecedores de longo prazo, entre outros.

Cenário Atual = Mercado, operações internas, qualidade e flexibilidade do produto

Problemas Atuais = Relatórios mensais tardios (necessitam do fechamento contábil) que não informam qualidade, só quantidade



## Contabilidade deve enfatizar:

1. A contabilidade por projeto e não por período ao mensurar rentabilidade e outros benefícios;
2. Perceber que os custos não são ocorridos, mas causados;
3. Controle total dos custos com análise de todos os processos, custos dos produtos (que reflitam os reais custos consumidos), medidas de melhoria de desempenho, redução de custos, lucratividade por linha de produtos, retorno de investimento;
4. Decisões oportunas e efetivas;
5. Redução de tempo na obtenção de informações;
6. Melhoria/agilidade da comunicação entre áreas e executivos;
7. Concentração nos objetivos empresariais.



**Relatórios Contábeis**

**Custeio por Absorção e Custeio Variável**

**Administração**

**Decisões**

**Controlar  
Custos**

**Precificar**

**Planejar a  
Produção**

**Analisar  
Segmentos  
de Mercado**

**Analisar  
Margens de  
Contribuição**

O PROTAGONISMO DO PROFISSIONAL  
DA CONTABILIDADE NA GOVERNANÇA  
CORPORATIVA NAS **ORGANIZAÇÕES PRIVADAS**

**Módulo 1 | On-line**  
GOVERNANÇA CORPORATIVA  
NA PRÁTICA

**03.10** 8h às 12h



**CARLOS ROCHA VELLOSO**  
Conselheiro de Administração  
e Conselheiro Fiscal Certificado  
(CCA e CCF) pelo IBGC – Instituto  
Brasileiro de Governança Corporativa.

EPC: AUD|PERITOS|PROGPI|PRORT: 4 PONTOS

**Módulo 2 | On-line**  
CÓDIGO DE CONDUTA E INTEGRIDADE

**16.10** 8h às 12h



**NAIARA AUGUSTO**  
Presidente do Grupo de Competitividade  
de ESG do World Trade Center Curitiba.  
Risco e Compliance SCGÁS.

EPC: AUD|PERITOS|PROGPI|PRORT: 4 PONTOS

**Módulo 3 | On-line**  
GERENCIAMENTO DE RISCOS

**25.10** 8h às 12h



**JORGE DA SILVA KRENING**  
Contador e Head de Riscos e Compliance  
na Russell Bedford Brasil.

EPC: AUD|PERITOS|PROGPI|PRORT: 4 PONTOS

**Módulo 4 | On-line**  
CONTABILIDADE COMO FERRAMENTA DE  
GOVERNANÇA E TOMADA DE DECISÕES

**30.10** 8h às 12h



**ROBERTO AURÉLIO MERLO**  
Contador. Vice-Presidente Técnico  
do CRCSC. Empresário Contábil.

EPC: AUD|PERITOS|PROGPI|PRORT: 4 PONTOS

**Painel | Presencial** (com transmissão *On-line*)  
GOVERNANÇA CORPORATIVA  
NAS ORGANIZAÇÕES PRIVADAS

**14.11** 10h às 12h



**RICHARD CORDEIRO DE OLIVEIRA**  
Contador, CEO, Health Executive, Board Member  
a Unimed Grande Florianópolis.

EPC: AUD|PERITOS|PROGPI|PRORT: 2 PONTOS



**ALEXANDRE WIGGERS**  
Contador e Diretor Presidente da Condor S.A.

EPC: AUD|PERITOS|PROGPI|PRORT: 2 PONTOS

**INSCRIÇÕES:**

[www.crcsc.org.br](http://www.crcsc.org.br)

VAGAS LIMITADAS!

Realização:



Apoio:



**ROBERTO AURÉLIO MERLO**  
Contador. Vice-Presidente Técnico  
do CRCSC. Empresário Contábil.