

TRANSPARÊNCIA

IBRA✓**CON**
INSTITUTO DOS AUDITORES INDEPENDENTES DO BRASIL

Não ao rodízio obrigatório de firmas



Corrupção

Um jogo em que todos perdem

Expansão

Falta de incentivos dificulta
internacionalização de empresas brasileiras

Sucessão familiar

De pai para filho, sem conflitos na troca de comando





5

Editorial

Novos tempos, nova mentalidade

6

Cenário positivo

O ex-ministro Pedro Malan fala dos avanços do Grupo IFRS

10

A batalha pela ética nos negócios

Corrupção deteriora o ambiente empresarial e prejudica competitividade



16

De pai para filho, sem conflitos

Planejamento da sucessão familiar contribui para sobrevivência das empresas

22

Desafios da internacionalização

Política fiscal prejudica expansão de companhias brasileiras no exterior



27

Não ao rodízio obrigatório

Ibracon analisa aspectos negativos do rodízio e oferece alternativas

32

O papel do auditor

Prevenção de fraudes é responsabilidade da administração

34

Regras de ouro

Codim atua para elevar boas práticas de comunicação no mercado



38

De olho no futuro

Governo investe em programa de bolsas de estudos

40

Integração fortalece Ibracon

Instituto prossegue plano de reestruturação e modernização

44

Estratégias de valor

Iniciativas ajudam a gerar negócios para firmas de auditoria de pequeno e médio portes



48

Paixão pela auditoria

Conheça Carla Bellangero, exemplo de mulher que concilia carreira e família



A Revista Transparência Ibracon

é uma publicação trimestral do
Ibracon – Instituto dos Auditores
Independentes do Brasil
Tiragem: 3 mil exemplares

Rua Maestro Cardim, 1.170, 8º e 9º and.
CEP 01323-001
Bela Vista, São Paulo, SP
Tel/Fax: (11) 3372-1223
www.ibracon.com.br
revistatransparencia@ibracon.com.br

Conselho de Administração

Adeildo Osório de Oliveira
Ana Maria Elorrieta
Antônio Carlos de Castro Palácios
Arnaldo Marques Guimarães
Fernando Dantas Alves Filho
Guy Almeida Andrade
Hildebrando Oliveira de Abreu
Jorge Ribeiro dos Passos Rosa
Juarez Lopes de Araújo
Luiz Guilherme Frazão São Pedro
Mário Vieira Lopes
Paulo César Santana
Pedro Augusto de Melo
Ricardo Julio Rodil
Sérgio Laurimar Fioravanti
Sílvio Leitão de Castro e Silva
Walter Arnaldo Andreoli

Diretoria Nacional

Presidente
Ana Maria Elorrieta
Diretor Técnico
Idésio da Silva Coelho Júnior
Diretor de Administração e Finanças
Danilo Siman Simões
Diretor de Desenvolvimento Profissional
Jorge Alberto da Cunha Moreira
Diretor de Regionais
Walter Dalsasso
Diretor de Comunicação
Adelino Dias Pinho

Superintendente

Marco Aurelio Fuchida

Conselho Editorial

André Luiz Bufoni
Antonio Duarte Carvalho de Castro
Heloisa Helena Montes
Henrique José Fernandes Luz
Iran Siqueira Lima
Jorge Alberto da Cunha Moreira
Juarez Lopes de Araújo
Marco Aurelio Fuchida
Paulo César Santana
Paulo Roberto de Toledo

Editora responsável



Av. Paulista, 509, cj. 602
01311-000 São Paulo SP
Tel/Fax: (11) 3266-6088
contato@libris.com.br
www.libris.com.br

Jornalista Responsável
Jayme Brener (MTb 19.289)

Editora
Geralda Privatti



Projeto gráfico e diagramação
AreaDesign - Wilma Temin

Fotografias
Thinkstock

Novos tempos, nova mentalidade



Já é tradicional dizer que o Brasil é um país de contrastes. Esta terceira edição da nossa *Transparência Ibracon* traz reportagens que sintetizam os impactos de algumas contradições.

De um lado, vemos o esforço de diversos setores econômicos para sustentar o desenvolvimento brasileiro. O País não pode vacilar em um momento tão rico em oportunidades no panorama global. Enquanto nações maduras enfrentam sérios problemas, em particular na União Europeia, o Brasil se depara com um cenário promissor. No entanto, em contraponto ao empenho da iniciativa privada para manter o curso do desenvolvimento, ainda se verifica certa dificuldade das instâncias governamentais em promover uma mudança de mentalidade. O mundo mudou, o Brasil assume um novo papel na economia globalizada. Mas a burocracia demora para acompanhar essa evolução.

Um exemplo são os desafios enfrentados pelas empresas internacionalizadas e por aquelas que, aproveitando o bom momento, gostariam de começar a expandir os negócios para além das fronteiras nacionais. As empresas brasileiras perdem competitividade por conta do "custo Brasil". O tema é tratado em uma abrangente reportagem nesta edição, que também traz outro exemplo de como o mercado deve ser ouvido frente a determinadas regulações. Trata-se do rodízio obrigatório de firmas de auditoria.

Nossa revista apresenta o documento enviado à Comissão de Valores Mobiliários (CVM) com a posição do Ibracon – Instituto dos Auditores Independentes do Brasil, contrária à rotação de firmas. A reportagem também expõe as preocupações da Associação Brasileira das Empresas de Capital Aberto (Abrasca) com o rodízio e publica o depoimento de Tereza Grossi, que defendeu a rotação quando era diretora do Banco Central mas reconsiderou sua posição em relação ao tema. Hoje, ela acredita que o rodízio de firmas pode ser substituído pela rotação de equipes de auditoria. O texto traz detalhes do estudo *Análise Qualitativa dos Impactos do Rodízio de Firms de Auditoria*, realizado pelo professor Ricardo Lopes Cardoso, da Fundação Getúlio Vargas.

Não deixe de ler ainda a matéria que lança luzes sobre outro tema importante: a corrupção. A busca por soluções para este problema gravíssimo passa igualmente por uma mudança de mentalidade. Está mais que na hora de se perceber o quanto a corrupção afeta a competitividade do setor privado e do Estado, subtraindo recursos que deveriam ser destinados ao desenvolvimento da sociedade.

Um abraço e boa leitura,
Ana Maria Elorrieta
Presidente do Ibracon



Cenário positivo

O Brasil cresce em relevância no cenário global. A solidez dos indicadores econômicos do País é um forte atrativo para os investimentos estrangeiros. “O Brasil terá um PIB de cerca de R\$ 4 trilhões este ano. Não é irrelevante”, afirma o economista Pedro Malan, ministro da Fazenda nos dois mandatos do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso e curador da IFRS Foundation. Na qualidade de *trustee* do organismo que traça as estratégias para a difusão das normas internacionais de contabilidade como padrão global, ele destaca outro fator que favorece o Brasil aos olhos do mundo: “A adoção das IFRS pelas empresas brasileiras tem um efeito positivo na atratividade para investidores, na ampliação do espaço e nos termos e condições de captação de recursos no exterior”, analisa Malan.

Para ele, outro indicativo do novo papel do Brasil no contexto internacional é visto no próprio Grupo IFRS, que conta com forte presença de brasileiros – na diretoria do International Accounting Standards Board (Iasb), no IFRS Technical Advisory Council e no grupo de implementação das IFRS para Pequenas e Médias Empresas. “Espero que venhamos a ter, um dia, um membro no IFRS Interpretation Committee”, torce o ex-ministro.

Nesta entrevista a *Transparência Ibracon*, Pedro Malan também fala dos avanços conseguidos nas negociações com o norte-americano Financial Accounting Standards Board (Fasb). “Nunca houve entre nós ingênuos que acreditassem que os Estados Unidos pudessem decidir, em 2011, adotar integralmente as IFRS a partir de 2012, abandonando de chofre o padrão norte-americano de contabilidade”, afirma, referindo-se ao Generally Accepted Accounting Principles in the United States (US Gaap). Confira a íntegra da entrevista:

Como o senhor avalia os avanços realizados pelo International Accounting Standards Board (Iasb) e quais os desafios que estão postos, hoje, para a instituição?

Os avanços alcançados na primeira década do Iasb, de 2001 a 2010, foram extraordinários. David Tweedie, que foi o *chairman* durante estes dez anos, lembra que, em 2001, o Iasb ocupava um pequeno escritório de poucas salas e cerca de uma dúzia de pessoas, das quais cinco técnicos. Hoje, a entidade tem um *staff* de mais de 120 pessoas (cerca de metade composta por técnicos), de 28 nacionalidades. Um crescimento perfeitamente explicado pelos sucessos na década em termos de crescente adesão às IFRS.



Os desafios continuam significativos, como não poderia deixar de ser em uma empreitada tão ambiciosa – que se tornou mais complexa com os problemas postos pela grande contração econômica de 2007-2008, cujas consequências ainda estamos vivendo com particular intensidade no mundo desenvolvido. Esta crise ressaltou a necessidade de contatos mais estreitos entre reguladores, supervisores e emissores de normas e padrões de demonstrações financeiras. E destes com as comunidades de investidores, auditores, analistas e contadores.

Quais são os projetos do Grupo IFRS? E quais as diretrizes e estratégias que vêm sendo discutidas pelo *board* da instituição?

Para o curto prazo o objetivo principal do Grupo IFRS é concluir

os projetos que constam do Memorando de Entendimento entre o IASB e o norte-americano Financial Accounting Standards Board (FASB). Estabelecidos em 2006, esses projetos foram revisados em 2009, para atender às exigências e urgências da crise e às demandas do G-20. A avaliação do quanto se avançou nesses projetos é absolutamente fundamental para a decisão que os Estados Unidos devem anunciar até o final do ano sobre sua incorporação das normas do IASB em uma data futura.

Para o médio prazo, os projetos serão apresentados nos próximos meses pelo sucessor de David Tweedie como *chairman* do IASB, Hans Hoogervorst, que assumiu em julho. E, no longo prazo, o objetivo continua sendo o de chegarmos a um padrão global de demonstrativos financeiros de alta qualidade, que permita

transparência, comparabilidade internacional, consistência, evite arbitragens regulatórias e permita reduzir, para as empresas, o custo de capital e o acesso ao mercado internacional de capitais. Todas as diretrizes e estratégias do Grupo IFRS estão voltadas para este objetivo.

O senhor poderia traçar um panorama de como está a implantação das IFRS no mundo? Como o senhor analisa a posição brasileira nesse processo?

Ao final de 2010, mais de 100 países exigem ou permitem o uso das IFRS para companhias abertas. A União Europeia (27 países) tornou a adoção das IFRS obrigatória a partir de 2005. A grande maioria dos países do G-20 – que representam cerca de 80% da economia mundial e mais de 85% dos mercados de

capitais – adota as IFRS ou está seriamente empenhada ou em buscar a convergência para este padrão ou em tomar uma decisão de incorporar as normas do IASB às suas respectivas jurisdições em prazo a ser determinado. Na verdade os chefes de Estado dos países do G-20 expressaram formalmente, em comunicado oficial de 2009, seu endosso ao projeto de um padrão global de demonstrativos financeiros.

Quanto ao Brasil, a adoção formal das IFRS para demonstrações financeiras de companhias abertas conferiu uma importância expressiva à presença do País no Grupo IFRS como um todo. O Brasil tem hoje um *trustee*, um diretor no IASB, um membro efetivo no IFRS Technical Advisory Council e dois membros no grupo de implementação das IFRS para Pequenas e Médias Empresas. Espero que venha a ter, um dia,

um membro no IFRS Interpretation Committee. E a liderança do Brasil foi chave para o recente estabelecimento do Grupo Latino-Americano de Emissores de Normas de Demonstrativos Financeiros.

A adoção das IFRS pelas empresas brasileiras ajuda na sua inserção internacional ou na captação de investimentos no exterior?

Não tenho a menor dúvida: a adoção das IFRS pelas empresas brasileiras tem – na verdade, já está tendo – um efeito positivo na atratividade para investidores, na ampliação do espaço e nos termos e condições de captação de recursos no exterior. Algumas características da economia brasileira já a tornam atrativa também por outras razões: a crise de 2007/2011 nos países desenvolvidos está levando a uma mudança na composição tanto da oferta quanto da demanda globais e a uma gradual realocação de capital para alguns países e regiões mais promissoras, em particular para a Ásia – o novo polo de crescimento da economia mundial – e para economias, como a brasileira, que se beneficiam tanto da expansão asiática quanto da dimensão de seu mercado doméstico. Afinal, apesar de nossos inúmeros problemas, o Brasil terá um PIB de cerca de R\$ 4 trilhões este ano (2,5 trilhões de dólares, dos quais 1,5 trilhão representam consumo privado). Não é irrelevante.

Como está o processo de convergência entre o IASB e o IASB? O senhor vê alguma

Dado que comemoramos os 40 anos do Ibracon, quero dar meus especiais parabéns ao Instituto e aos profissionais que tão bem o representam



No exterior, não perco oportunidade de elogiar o “modelo” brasileiro de envolver, em construtiva colaboração, os principais interessados nas IFRS

resistência dos Estados Unidos à adoção do padrão IFRS? Quais são as vantagens das IFRS para o mercado norte-americano?

Estamos aguardando com o maior interesse e, na verdade, tentando contribuir da melhor maneira para a decisão que a Securities and Exchange Commission (SEC) deve anunciar até o final deste ano. O que importa, no momento, é que haja uma data – não importa se 2015 ou 2016 –, um compromisso de incorporação ou endosso às normas emitidas pelo IASB no futuro. As resistências existem e não deveriam surpreender ninguém. Nunca houve entre nós ingênuos que acreditassem que os Estados Unidos pudessem decidir, em 2011, adotar integralmente as IFRS a partir de 2012, abandonando de chofre o padrão norte-americano de contabilidade, o US GAAP, sem uma fase de transição prolongada.

Mas o fato é que as vantagens vêm sendo reconhecidas, vide a decisão tomada quatro anos atrás pelas autoridades norte-americanas de não mais exigir, para empresas estrangeiras listadas nas Bolsas de Valores dos Estados Unidos, e que já apresentavam balanços consolidados em IFRS, que fizessem a reconciliação para US GAAP. E há outro argumento: em 2001, as Bolsas norte-americanas representavam 52% do *equity market*

cap do mundo. Hoje, representam 31%. Havia, até dez anos atrás, a probabilidade de que o US GAAP pudesse vir a ser o padrão global de demonstrações financeiras – se um dia o mundo tivesse um único padrão global. Hoje, essa probabilidade não mais existe. Se viermos a ter um padrão global, este será o IFRS. Não há outro candidato. As várias centenas de empresas norte-americanas que operam em diversos países do mundo e reportam em vários padrões contábeis têm muito a ganhar se reportarem em IFRS.

Como o senhor analisa o trabalho realizado por instituições brasileiras no processo de convergência às IFRS?

Acho extraordinário o trabalho realizado, no Brasil, pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) e seus pilares: o Ibracon – Instituto dos Auditores Independentes do Brasil, a Associação Brasileira das Companhias Abertas (Abrasca), a Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (Apimec), a BM&FBovespa, o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e a Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e



Financeiras (Fipecafi). Também destaco a importância da interação com o setor público: a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), o Banco Central e a Superintendência de Seguros Privados (Susep).

Na verdade, não perco oportunidade de, no exterior, elogiar o “modelo” brasileiro de envolver, em construtiva colaboração, os principais interessados no tema: empresas, auditores, contabilistas, analistas, investidores, acadêmicos de peso, reguladores e supervisores.

Quero aproveitar a oportunidade para reiterar, mais uma vez, minha admiração pelo trabalho de todos os envolvidos neste processo e, dado que estamos comemorando os 40 anos do Ibracon, dar meus especiais parabéns ao Instituto e aos profissionais que tão bem o representam, extensivos à revista de tão belo nome – *Transparência* –, que me honrou com o convite para esta conversa. ✓

A batalha pela ética nos negócios

Não se trata de um dilema moral. A corrupção é um problema sistêmico, que afeta o desenvolvimento econômico e social dos países. A prática deteriora o ambiente empresarial e político, prejudica a competitividade do Estado e do setor privado e subtrai recursos que deveriam ser destinados a benfeitorias coletivas. É um jogo em que todos perdem.

Recente comunicado da Comissão Europeia, órgão executivo da União Europeia (UE), avalia que o custo da corrupção para a economia dos países do bloco seja de 1% do PIB, ou 120 bilhões de euros. No Brasil, pelas contas da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp), o custo médio anual da corrupção, a preços de 2011, é de R\$ 50,8 bilhões ou 1,3% do PIB.

A boa notícia é a crescente tendência de formação de um consenso social quanto aos males da corrupção. Cada vez mais a globalização, a internacionalização das empresas brasileiras, a vinda de capitais estrangeiros e a disseminação das boas práticas de governança evidenciam que a corrupção desequilibra as regras do jogo da competitividade.

“Não se pode esquecer que parte do ‘custo Brasil’



Jorge Alberto Moreira Cunha

vem direta ou indiretamente da corrupção, que drena, por exemplo, recursos destinados a investimentos em infraestrutura”, avalia Jorge Alberto Moreira Cunha, diretor de Desenvolvimento Profissional do Ibracon – Instituto dos Auditores Independentes do Brasil e representante

do Instituto no Comitê Gestor do Cadastro Empresa Pró-Ética. O cadastro é uma iniciativa do Instituto Ethos em parceria com a Controladoria Geral da União (CGU), que conta com o apoio da Confederação Nacional da Indústria (CNI) e da Federação Brasileira dos Bancos (Febraban). “Trata-se de uma iniciativa pioneira, uma espécie de parceria público-privada em favor da integridade no ambiente de negócios”, afirma Caio Magri, gerente executivo de Políticas Públicas do Instituto Ethos.



Os custos da corrupção

Os R\$ 50,8 bilhões sugados anualmente pelo ralo da corrupção poderiam ter sido destinados à construção de 57,6 mil escolas ou à compra de 160 milhões de cestas básicas. Também poderiam ter ajudado a reduzir o 'custo Brasil', se empregados para implantar 39 mil km de rodovias ou 21,2 mil km de ferrovias. E, tendo em vista as preocupações com o apagão aéreo, a cifra também seria suficiente para construir 78 aeroportos para cinco milhões de passageiros/ano.

"A corrupção diminui a eficácia dos recursos públicos distribuídos e promove o desperdício desses recursos", explica José Ricardo Roriz Coelho, diretor do Departamento de Competitividade e Tecnologia da Fiesp. Uma vez que a empresa que pagou

suborno não vai, necessariamente, prestar os melhores serviços públicos, não é incomum que a obra tenha de ser refeita ou apresente maior custo de manutenção.

O diretor da Fiesp propõe duas abordagens no combate à corrupção. Primeiro, a adoção de medidas legais e administrativas que limitem o poder discricionário dos funcionários públicos e das instituições, de um modo geral, com regras e regulamentações claras e completas. Segundo, a promoção da boa governança, pela adoção de padrões de conduta no setor público e na iniciativa privada. "Estas medidas devem, principalmente, elevar os custos morais do envolvimento em atos corruptos por meio de maior rigor na punição aos infratores, incentivos às delações e aumento das penalidades",



José Ricardo Roriz Coelho

aconselha Coelho. Ele sugere, ainda, reformas visando a um maior controle sobre os processos licitatórios e os gastos públicos, com a realização de auditorias e supervisão das esferas legislativas.

Projetos combatem a impunidade

"Brasil: esse estranho país de corruptos sem corruptores." A frase, do humorista e escritor gaúcho Luís Fernando Veríssimo, toca em outro ponto central do combate à corrupção. Assim como depende da adesão das companhias éticas – a grande maioria –, o combate à corrupção também necessita de instrumentos legais que permitam responsabilizar as empresas que usam a propina como diferencial de competitividade. Ao contrário de países como Estados Unidos, Alemanha, França e Inglaterra, o Brasil não tem legislação adequada para punir a pessoa jurídica envolvida nesses delitos.

"O que há é uma prática de absoluta impunidade. Nos casos de denúncia, alguns executivos assumem a responsabilidade pelo ato e recebem punição pontual, multa, demissão e ponto final. Mas as empresas continuam operando no mercado e isso é muito grave", analisa Caio Magri. O gerente de Políticas Públicas do Ethos destaca a importância da aprovação do Projeto de Lei nº 6.826/2010, apresentado pelo ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva, em fevereiro de 2010, que prevê a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas envolvidas em corrupção. Ele também defende a aprovação da Lei do Acesso à Informação, que garante o amplo direito de acesso a documentos públicos.

"Se forem aprovados no Congresso, esses projetos poderão promover grandes avanços no combate à corrupção. Mas eles estão parados por falta de vontade política dos parlamentares", avalia Magri. Outro pilar do combate à corrupção está no fortalecimento do sistema de integridade: as instituições do Estado e da sociedade precisam funcionar de

imprensa, um importante elemento de controle social. "A imprensa brasileira decidiu que só há corrupção nos Ministérios, em Brasília. Isso é um equívoco. Parece que o resto do Brasil está imune à corrupção", diz.

Levantamento do Ethos sobre o sistema de integridade das unidades federativas brasileiras mostra que as defesas dos Estados são muito frágeis.



Caio Magri

forma mais efetiva e mais técnica. "Um exemplo são os Tribunais de Contas. Se fossem órgãos de fácil controle social, sem ingerência política, de caráter técnico, poderiam contribuir para o combate efetivo da corrupção", diz Magri. E ele dá um puxão de orelhas na

"O Governo Federal tem muito mais capacidade instalada para combater a corrupção. Nenhum Estado tem órgãos similares à Controladoria Geral de União ou à Polícia Federal nem ferramentas de controle interno como as dos Ministérios", conclui.

Ineficiência do Estado

Diretor-executivo da organização Transparência Brasil, Claudio Weber Abramo é categórico: a corrupção não é um problema moral nem cultural e deve ser combatida a partir da identificação e correção de suas causas – as brechas existentes na administração pública. “O problema da corrupção não reside na honestidade individual. Não interessa se o sujeito é honesto ou desonesto. O que importa é que os agentes públicos não possam agir desonestamente se forem desonestos”, afirma. A corrupção é uma das faces da ineficiência do Estado: “É um problema material, que diz respeito aos mecanismos existentes – ou não – nas instituições



Claudio Weber Abramo

A corrupção decorre de falhas gerenciais, administrativas. Trata-se de um problema material, de falta de mecanismos destinados a evitar desperdícios



e na administração pública para evitar desperdícios”, analisa.

Segundo ele, a corrupção decorre de problemas gerenciais, administrativos. “Não é um problema de leis, mas de aplicação das normas. É fazer com que a coisa de fato funcione como se imagina que deveria funcionar e como está descrito nas leis e regulamentos”, diz.

Mesmo detectando sinais de avanço no combate à corrupção – particularmente por parte da CGU – Abramo avalia que o mesmo progresso não se verifica em todos os Estados e menos ainda nos municípios. “O grau de



descentralização no Brasil é muito alto, sobretudo do ponto de vista orçamentário. Os municípios recebem muito dinheiro em repasses da

União, mas não há mecanismos de controle. Eu diria que esse é um dos grandes desafios brasileiros: como combater a corrupção nos municípios, que gozam de autonomia política e administrativa?", questiona.

Pelos cálculos de Abramo, a maioria dos municípios brasileiros depende de repasses. Cerca de 80% recebem recursos em algum grau e, destes, a metade depende dos recursos federais e estaduais em mais de 90% de seus orçamentos. "Não há geração de riqueza local. Todo mundo depende

da prefeitura em alguma medida", explica. Esse contexto inviabiliza o controle social. "Até os meios de comunicação, às vezes, pertencem ao prefeito. Não há possibilidade de monitoramento do que acontece na prefeitura nesses lugares", conclui o diretor da Transparência Brasil.



Cadastro Pró-Ética

O Cadastro Empresa Pró-Ética não é uma certificação, mas um reconhecimento do esforço das empresas e uma forma de dar visibilidade às práticas de combate à corrupção no ambiente corporativo. As companhias interessadas preenchem um formulário disponível no site da CGU, respondem a um questionário e enviam documentos comprobatórios de suas práticas. A documentação passa pelo crivo das comissões criadas para avaliar a veracidade das informações. O Ibracon integra a Comissão de Auditoria.

As empresas devem demonstrar que promovem a ética e a prevenção da corrupção, com a adoção de regras de relacionamento com o setor público, códigos de conduta, medidas de prevenção a fraudes, canais internos de

denúncias, sistemas de controle e auditoria externa, e políticas de transparência envolvendo, inclusive, informações sobre as doações efetuadas a candidatos e partidos políticos.

As primeiras empresas que tiveram aprovados seus pedidos de adesão ao cadastro foram a AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia, a EDP Energias do Brasil, a Johnson Controls Building Efficiency e a Siemens. Elas, agora, são consideradas empresas comprometidas com a ética e a integridade, engajadas na construção de um ambiente de mais ética e confiança nas relações entre o setor público e a iniciativa privada. Para mais informações acesse o site <http://www.cgu.gov.br/empresaproetica/>

Tendência mundial

O engajamento do setor privado no combate à corrupção é uma tendência mundial que vem sendo acompanhada pelas empresas brasileiras, a exemplo do que ocorreu com o desenvolvimento de ações e projetos de responsabilidade social e de sustentabilidade ambiental nas duas últimas décadas. É um movimento novo, que desperta interesse principalmente das companhias de grande porte, com atuação no mercado externo. Sobretudo em países que adotaram legislações mais rigorosas, como os Estados Unidos e o Reino Unido. "Essas empresas estão preocupadas em implementar medidas de prevenção à corrupção e em abraçar valores éticos que contribuam para consolidar suas imagens corporativas", analisa Vânia Vieira,



Vânia Vieira

Empresas estão mais preocupadas e dispostas a implementar medidas preventivas. Abraçar valores éticos contribui para consolidar a imagem corporativa

diretora de Prevenção da Corrupção da CGU, que integra o Comitê Gestor do Cadastro Empresa Pró-Ética.

Para a diretora, as denúncias que vêm à tona no noticiário refletem o aperfeiçoamento dos mecanismos de combate à corrupção. "Ao longo de uma década houve um grande fortalecimento dos órgãos de controle, como a Polícia Federal e a CGU, que foi criada em 2001. Hoje, temos acesso muito mais fácil às informações – o que antes não existia

– e naturalmente o número de casos cresce. Antes não havia transparência e as denúncias não eram apuradas. E a CGU também investe mais na realização de concursos e na especialização dos servidores", afirma.

O Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas (Ceis),

da CGU, já reúne 2.335 empresas declaradas inidôneas – em sua maioria por envolvimento em casos de corrupção – e 2.164 suspensas pela administração pública, sob acusação de falhar na prestação de serviços previstos em contrato. "Essas empresas ficam impedidas de ser contratadas pela administração pública por até cinco anos, dependendo da gravidade da conduta e do ato praticado", explica Vânia Vieira.

Outro sinal de evolução está no controle interno da administração pública federal: 3.111 servidores públicos foram demitidos por práticas de corrupção desde 2003 – o que representa 57,27% do total das punições expulsivas. O uso indevido do cargo é o principal motivo de demissões (32,23% das ocorrências), seguido de improbidade administrativa (19,44%) e recebimento de propina (5,6%). "O número de expulsões vem crescendo, principalmente pelo aprimoramento do trabalho da CGU", assegura a diretora. ✓

De pai para filho, sem conflitos

Planejamento e profissionalização garantem sobrevivência das empresas familiares

Um dos momentos mais delicados no ciclo de vida de uma empresa familiar é o da transição de comando. O fundador do empreendimento constrói o negócio e o consolida imaginando, quase sempre, passar o controle aos filhos, no futuro. Mas nem sempre as coisas saem de acordo com o que foi planejado. E, se não for bem estruturada, a sucessão familiar se vê cercada de armadilhas. Quando chega a hora, os potenciais sucessores podem não demonstrar talento ou interesse em assumir o controle da empresa. O patriarca (ou matriarca) pode morrer precocemente ou não se sentir seguro para sair de cena. Também é comum não haver consenso na família em torno do nome do sucessor. Às vezes, a expansão do negócio torna a situação muito mais complexa que o imaginado inicialmente. Para evitar que a companhia sucumba aos conflitos familiares e termine desaparecendo nesta fase, é necessário planejar racionalmente o processo sucessório, profissionalizando os membros da família ou preparando-os para se tornarem acionistas.

O ideal é começar o planejamento das mudanças desde cedo. De preferência, em uma fase positiva da empresa, porque tanto a sucessão como a profissionalização são processos críticos, capazes de criar tensões entre os parentes envolvidos. E tão importante quanto preparar

os descendentes para assumir a direção do negócio é profissionalizar a gestão. A partir daí, novas práticas administrativas – mais racionais e menos personalistas – serão adotadas, contribuindo para a compreensão de que a sobrevivência da companhia depende da percepção de que família, propriedade e gestão não devem se misturar. Recente pesquisa realizada pelo Núcleo de Estudos de Empresas Familiares e Governança Corporativa, da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), mostra que em 55% das organizações familiares não há planejamento da sucessão.

"Toda empresa familiar é marcada pela figura forte do fundador. Invariavelmente, ele é um líder dinâmico, inovador e com valores que norteiam a história da organização. Esse personagem-chave não é fácil de substituir. Por outro lado, o patrimônio da família quase sempre está ancorado no patrimônio empresarial. Para garantir a perenidade do empreendimento é imprescindível pensar na profissionalização e na sucessão. Esses processos garantem não apenas a continuidade, mas a expansão da empresa", afirma Adriane de Almeida, coordenadora do Centro de Conhecimento do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

De acordo com a pesquisadora, toda organização que cresce muito rápido enfrenta problemas de controle ou

Conflito de interesses entre os parentes cria armadilhas na troca de comando das empresas familiares



Adriane de Almeida

de entendimento do mercado. Não raro, as companhias avançam e ficam maiores que a quantidade de talentos gerados pela família. "Para profissionalizar a gestão não é obrigatório contratar executivos de fora. É possível profissionalizar

os membros da própria família. Mas uma coisa é essencial: as pessoas têm de estar preparadas para assumir postos mais estratégicos para que a empresa possa crescer sempre", diz Adriane de Almeida.

Negócio não é herança

Há um consenso de que a organização não se pode transformar em um cabide de empregos e de que os herdeiros só devem trabalhar na empresa se de fato tiverem competência. Dessa forma, os membros da família precisam ser orientados a descobrir sua vocação real no empreendimento e devem acumular experiência no mercado. A empresa familiar precisa ser encarada como um negócio e não como herança.

"Mesmo que não assumam o comando, os descendentes precisam ser preparados para se tornarem acionistas. Eles devem estudar, conhecer o negócio e entender de finanças", sugere Adriane de Almeida. A governança corporativa oferece um conjunto de estruturas que garante ao acionista que o investimento está seguro, sem que ele precise vivenciar o dia a dia da empresa.

Outra etapa importante no planejamento da sucessão familiar é a criação de um conselho de administração para fixar diretrizes e monitorar a gestão. E isso vale para empresas de qualquer porte. Os integrantes do conselho precisam ser bem selecionados, de maneira a contribuir com conhecimento e experiência. O conselho deve se reunir apenas para tratar de assuntos importantes e não para questões rotineiras.

"O senso comum aponta que várias cabeças pensam melhor do que uma. A formação de um conselho ajuda a ter uma visão macro do empreendimento. O grupo tem o papel de auxiliar o diretor executivo a tomar decisões estratégicas e discutir a gestão. O conselho media o diálogo entre os gestores e os acionistas. É claro que, se a empresa for pequena, o conselho pode ter apenas um ou dois componentes", afirma a coordenadora do IBGC.

A empresa necessita de disciplina na organização e deve manter profissionais competentes nas áreas de controle e de desenvolvimento de negócios.



Os dados preocupam: 70% das empresas familiares não chegam à segunda geração e menos de 10% alcançam a terceira

"Todo empreendimento precisa contar com pessoas distintas nessas duas funções. Um dos profissionais deve olhar para a frente e implantar novos negócios. O outro é responsável por observar se a empresa não está correndo riscos demais, para que não haja prejuízo", frisa Adriane de Almeida.

O planejamento de longo prazo é vital para qualquer companhia e os gestores precisam ficar atentos aos rumos do mercado, à concorrência e às inovações tecnológicas, de maneira a crescer continuamente. Ou seja, cada geração deve injetar sangue novo no empreendimento, permitindo sua renovação e preparo para enfrentar novos desafios.

Sem conflitos

De acordo com dados do Grupo de Estudos de Empresas Familiares da Fundação Getúlio Vargas, 70% das empresas familiares brasileiras não chegam à segunda geração e menos de 10% alcançam a terceira, por conta de conflitos. Para que a transição seja realizada sem crise uma boa saída é

formular um plano empresarial com metas e objetivos de longo prazo e definir os critérios de escolha do sucessor, que pode ser um membro da família, um executivo da própria empresa ou algum profissional de

fora. É necessário, ainda, estabelecer um código de relacionamento que precisa ser seguido pela família, prevendo critérios de contratação de parentes e divisão de patrimônio.

O sucessor que pretende assumir o negócio da família deve se preparar trabalhando em outras empresas e buscando formação acadêmica adequada e contínua para o cargo de comando. Ele pode, inclusive, trabalhar em órgãos públicos, de forma a entender como funcionam seus meandros. E, ao ingressar no empreendimento familiar, deve começar de baixo, passando por diversas áreas da companhia para ampliar sua visão gerencial. É relevante também identificar, entre os funcionários, aqueles com potencial de crescimento e desenvolver um plano de incentivo para mantê-los na empresa.

"O melhor processo de sucessão é aquele que conta com a participação efetiva do fundador, porque ele tem o respeito dos funcionários e pode colaborar muito com sua experiência", afirma Domingos Ricca, da DS Consultoria, especializada em sucessão familiar. De acordo com Ricca, o sucessor, quando é alguém da família, deve se preparar e não pode assumir o empreendimento apenas pelo sobrenome; precisa construir sua credibilidade e conquistar a liderança. O respeito será consequência do conhecimento que ele tem do negócio.

"Se o fundador organiza o processo de sucessão e estabelece regras de conduta para a família, as chances de atrito diminuem", ressalta Ricca.

O especialista defende que a cultura e o conjunto de valores típicos das empresas familiares devem ser trabalhados durante o processo de profissionalização, e transmitidos inclusive para executivos de fora do âmbito familiar. A tradição e os princípios que nortearam a história da empresa devem ser valorizados e transmitidos às futuras gerações.

Para ele, as empresas familiares têm como ponto forte a visão de longo prazo porque seus fundadores tendem a trabalhar para construir algo destinado às gerações futuras. O compromisso dos gestores com a organização é outra vantagem, pois envolve os funcionários e estabelece uma cultura corporativa sólida.

"A profissionalização é o processo de conscientização das pessoas da empresa sobre o que elas querem para o futuro. A primeira etapa consiste em profissionalizar a própria família. Em seguida, é interessante olhar para dentro da empresa e valorizar os talentos que já fazem parte dela. Muitos pensam que profissionalizar é só contratar executivos de fora, mas precisamos lembrar que parente também pode ser competente", diz Ricca.

No entanto, o potencial sucessor talvez não seja aceito por todos os membros da família. Uma solução é



Andrei Bordin



Domingos Ricca

A melhor transição é a que conta com a participação do fundador, pelo respeito e experiência acumulados

vender a participação na companhia no momento em que as divergências ainda são toleráveis, de maneira a evitar perdas patrimoniais e a divisão do negócio entre os membros da família. Outra boa saída é indicar um executivo da casa para assumir o comando da gestão ou contratar um profissional externo.

É possível, também, promover mudanças na estrutura organizacional para facilitar o processo de transição, com a criação de uma *holding* para o controle do grupo e um acordo entre os acionistas. O sucessor precisa ter respaldo acionário para assumir a gestão sem rivalidades e os outros membros da família, quando afastados

do comando da empresa, devem ser compensados do ponto de vista patrimonial para evitar conflitos futuros.

Especializado em gestão patrimonial, o consultor Andrei Bordin frisa a importância de a empresa possuir apenas ativos relacionados à sua operação. "Os ativos de uso pessoal devem ser segregados para uma estrutura específica, como uma *holding*". Ele também destaca que a família pode optar por um conselho consultivo. "Essa alternativa traz o mesmo benefício do conselho de administração com um custo operacional menor", afirma o titular da Andrei Bordin Consultores.

Inovação e tradição

No Brasil, um dos empreendimentos familiares pioneiros na criação de um Conselho de Família é o Grupo Algar, sediado em Uberlândia (MG), que iniciou o processo de profissionalização em 1989. A iniciativa garantiu a perenidade dos negócios e a adoção de práticas de governança corporativa premiadas pelo IBGC.

O Grupo, fundado pelo empreendedor Alexandrino Garcia em 1954, tem atualmente cerca de 20 mil empregados e atua nos ramos de telecomunicações, serviços e agronegócios. Em 2010, a companhia alcançou um lucro líquido de R\$ 2,6 bilhões. O Grupo Algar está sob o controle societário da terceira geração da família Garcia. O CEO do conglomerado é Luiz Alexandre Garcia, neto do fundador. Seu antecessor foi Luiz Alberto Garcia – hoje, ele é o presidente do Conselho de Administração da Algar.

Grupo Algar é exemplo de transição bem-sucedida, que preservou os valores do fundador e deu continuidade ao crescimento

Antes da criação do Conselho de Administração, o Grupo Algar instituiu, em 1995, o Conselho Consultivo. Na ocasião, a intenção de Luiz Alberto Garcia era reforçar o processo de profissionalização, assegurando a continuidade do

crescimento e garantindo a solidez e saúde financeira do conglomerado, ao mesmo tempo em que disseminava boas práticas de gestão. Mais tarde, seguindo o fluxo natural da gestão profissionalizada, o Grupo concebeu o Conselho de Administração, com maioria de integrantes independentes, seguindo modelos de mercado.

“O modelo de governança corporativa do Grupo Algar baseia-se na transparência das informações e comunicação, e na prestação de contas dos administradores. Nós valorizamos a equidade e a responsabilidade corporativa”, afirma Luiz Alexandre Garcia. Para ele, é importante que a companhia respeite sempre os públicos com os quais se relaciona. “As boas práticas também tornam a empresa mais atrativa para o mercado, possibilitando a conquista de relacionamentos sustentáveis”, analisa o CEO.

Presente em mais de mil cidades, o Grupo Algar chega aos 57 anos de

existência e operação no Brasil com uma gestão de governança corporativa premiada entre as empresas não-listadas na Bolsa de Valores. “A conquista reforça o comprometimento do Grupo com as melhores práticas de gestão empresarial profissional



sob controle familiar”, comemora Luiz Alexandre Garcia.

Pilares sólidos

“Meu avô dizia que um dia ele iria embora, mas que a empresa tinha de permanecer aqui. E que, para isso, seria fundamental criar uma estrutura coerente com os nossos valores, com pilares sólidos. Nosso principal desafio foi unir inovação e tradição”, conta Eliane Garcia, uma das acionistas do Grupo Algar e vice-presidente corporativa de Marketing e Sustentabilidade.

O Conselho de Administração da Algar é responsável pelas políticas e diretrizes dos negócios e pelo controle e fiscalização do desempenho. Também zela pela proteção e valorização do patrimônio, além de orientar e avaliar a gestão executiva e preservar os valores da organização. O Conselho trabalha, ainda, pela maximização do retorno sustentável dos investimentos, analisa e aprova o orçamento anual e os planos estratégicos propostos pela Diretoria Executiva.

“O Conselho tem nove membros

votantes. O CEO é integrante honorário, sem direito a voto. A Presidência do Conselho de Administração e a Direção Executiva da companhia não podem ser exercidas pela mesma pessoa, assim como executivos não podem ser eleitos como conselheiros", explica Luiz Alexandre Garcia. Os conselheiros são eleitos em assembleia geral para um mandato unificado de um ano, podendo ser reeleitos e destituídos a qualquer tempo.

"Também temos três comitês especializados, não deliberativos, que dão suporte ao Conselho de Administração, ao qual se reportam para auxiliar na tomada de decisões. Estes comitês são compostos por especialistas com comprovada experiência na área específica e por membros do Conselho de Administração", acrescenta o executivo.

Ele explica que o Comitê de Auditoria e Gestão de Risco tem como missão assegurar a qualidade, integridade, transparência e credibilidade das demonstrações financeiras do Grupo. Também verifica a efetividade dos processos das auditorias interna e independente, dos controles internos, do cumprimento da legislação aplicável e zela pela gestão adequada dos riscos corporativos e das operações. A maioria dos integrantes é de especialistas com formação e vasto conhecimento e experiência em finanças, contabilidade e operações. "As equipes de auditoria interna e externa independente reportam-se ao Conselho de Administração por meio deste comitê. A auditoria interna analisa e propõe melhorias ou mudanças nos processos. A auditoria independente avalia os padrões

de informação e de conformidade contábil e tributária com a legislação aplicável", esclarece Luiz Alexandre Garcia.

Há ainda o Comitê de Talentos Humanos que monitora e orienta as práticas e políticas de remuneração, atração, retenção e desenvolvimento de talentos. "Como um dos pilares do Grupo é a qualidade do seu

companhia adota, ainda, um Código de Conduta Ética, que define um padrão de comportamento compatível com os valores da organização e com a sustentabilidade dos negócios. "Sua divulgação é ampla e visa aprofundar as relações de confiança entre associados, clientes, fornecedores, comunidade e acionistas", explica Luiz Alexandre Garcia.



Luiz Alexandre Garcia

relacionamento com o público interno, este comitê assegura o exercício de uma política de valorização e desenvolvimento de talentos humanos, dentro das melhores práticas de gestão de pessoas. Seus membros são responsáveis por sugerir ações e investimentos em educação e treinamento com foco no desenvolvimento de lideranças. E apresentam sugestões sobre a política de meritocracia e remuneração dos associados de todos os níveis", exemplifica o CEO.

A Algar mantém um Comitê de Governança Corporativa, que monitora a efetividade das práticas de governança nas empresas do grupo. A

Um dos elementos de sustentação da governança familiar da Algar é o "estatuto da família", com regras claras e bem definidas. Entre elas, a de que maridos e esposas dos herdeiros não podem ser contratados pela empresa. Outra norma diz que os herdeiros podem reivindicar um cargo – desde que exista uma vaga disponível e o candidato tenha cumprido alguns pré-requisitos, como ter pós-graduação e experiência em outra companhia. "A governança familiar tem o objetivo de harmonizar relações da família enquanto família, trabalhadora e acionista, minimizando os riscos do processo de sucessão e de possíveis conflitos", conclui o CEO da Algar. ✓

Desafios da internacionalização

A caminho de se tornar a quinta economia global, o Brasil ainda mantém uma cultura fiscal de país importador de capital, o que compromete a conquista de mercado pelas corporações nacionais

A exemplo de outros países em desenvolvimento, durante muitos anos o Brasil se posicionou como importador de capital, esforçando-se para atrair investimentos de empresas transnacionais originárias sobretudo do Primeiro Mundo. Entretanto, a economia brasileira ganhou novo impulso, as empresas nacionais se consolidaram com as exportações de produtos e serviços, e muitas resolveram dar um salto rumo à internacionalização a partir dos anos 1990. Em 2010, segundo pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral, as multinacionais brasileiras acumulavam R\$ 209 bilhões em ativos no exterior, com alta de 32,7% no volume de investimentos em relação a 2009. O faturamento dessas empresas no mercado internacional cresceu 27% no ano passado, com desempenho menor do que o obtido no País, onde houve aumento de 45,3% na receita.

Mas o que parece um avanço natural ainda enfrenta grandes desafios na prática. As empresas brasileiras, que perdem competitividade no mercado doméstico por conta do "custo Brasil", se queixam de falta de incentivos e políticas públicas de apoio à internacionalização. Entre os especialistas há

um consenso de que as bandeiras fincadas pelas companhias nacionais em território estrangeiro se devem mais à iniciativa do próprio setor privado e suas necessidades de expansão do que a medidas sistemáticas de incentivo do Governo Federal.

Muitos afirmam que o Brasil deveria aproveitar o atual momento de pujança interna para adquirir ativos a preços atrativos, localizados nos países em crise na Europa e nos Estados Unidos, e adotar a estratégia da internacionalização para continuar crescendo. Do mesmo modo como fizeram muitos países desenvolvidos em suas fases áureas como o Japão e a Espanha. Ocorre que o arcabouço legal do País desestimula a empreitada e será necessário muito diálogo entre Estado e empresas para que o Brasil assumira, finalmente, o novo papel de exportador de capital para o bem e prosperidade da economia brasileira.



Mudança de cultura

Para se tornar a quinta maior economia mundial, o País precisa superar antigos gargalos de infraestrutura, educação e tributários, mas também necessita modificar a mentalidade de importador de capitais. O País sempre priorizou sua imagem positiva no exterior, tentando evidenciar seus diferenciais competitivos para os investidores estrangeiros com o objetivo de atrair o capital de fora.

Esse empenho trouxe inegáveis resultados positivos para a economia. Ano passado, o Brasil foi o quinto país do mundo que mais recebeu investimentos diretos estrangeiros de acordo com a Conferência das Nações Unidas para o Desenvolvimento e Comércio (Unctad, na sigla em inglês). No total, foram injetados US\$ 48 bilhões em capitais, ou 86,7% a mais em relação a 2009.

É certo que a entrada de investimento direto estrangeiro é

bem-vinda e deve ser estimulada pelo governo. Mas o movimento de avanço das empresas brasileiras no mercado internacional não pode mais ser relegado a segundo plano. A internacionalização fortalece as empresas e aumenta a competitividade do Brasil em um ambiente de acirrada concorrência internacional.

“A literatura econômica mostra que um país passa a ser desenvolvido quando se torna exportador de capital. Esse dever de casa a China vem fazendo nos últimos dez anos, com o apoio do governo. O país é o maior exportador de mercadorias do mundo e está se tornando também um dos maiores exportadores de capital”, exemplifica Marcos André Vinhas Catão, professor de Direito Financeiro e Tributário da Fundação Getúlio Vargas (FGV).

“O Brasil, de seu lado, tem se consolidado como exportador

de mercadorias e importador de capital. O País tem uma tributação favorável às empresas exportadoras, mas extremamente desfavorável às empresas brasileiras que vão para o exterior. As companhias que comercializam seus produtos no mercado internacional contam com uma série de isenções fiscais, enquanto o governo tributa os lucros de subsidiárias brasileiras no exterior, independentemente de o lucro ser repatriado”, afirma.

“O processo de internacionalização das empresas brasileiras é fruto do amadurecimento do Brasil como potência econômica mundial e obrigará o País a rever uma série de aspectos relacionados às suas políticas de incentivo à produção”, faz coro José Ricardo de Bastos Martins, sócio do Peixoto e Cury Advogados. “Com o melhor aparelhamento das empresas nacionais, fortalecidas pelos resultados colhidos no mercado



Marcos Vinhas Catão

interno, elas se encontram, pela primeira vez, em posição de avaliar se determinados itens dos seus processos produtivos não poderiam ser realizados no exterior de maneira mais competitiva", conclui.

Para Marcos Vinhas Catão, um bom exemplo de política oficial pró-internacionalização de empresas foi desenvolvido na Espanha na década de 1990. Segundo ele, o governo espanhol adotou uma série de medidas de incentivos cambiais, fiscais e subvenções, visando à expansão das companhias espanholas. "Foi criado o Fundo de Comércio Financeiro para oferecer crédito às empresas que adquirissem ativos no exterior. O valor pago na aquisição era dedutível no Imposto de Renda e o lucro da subsidiária não era tributado. Hoje, a Espanha atravessa uma crise financeira, mas se esse programa de incentivo à

internacionalização não tivesse sido realizado há duas décadas o cenário poderia ser muito pior", diz.

Outro exemplo de desestímulo vem da área trabalhista. "Há cerca de dois anos o governo brasileiro estabeleceu que os profissionais expatriados deveriam continuar a contribuir com todos os encargos trabalhistas existentes no País e com a Previdência nacional. Isso desmotiva a empresa a levar seus funcionários brasileiros para o exterior. Ela sofre com o duplo encargo sobre esse empregado", reflete Catão. Para ele, o

contra a bitributação, enquanto a Espanha tem 68 tratados internacionais contra a dupla taxação. "Nossa rede é muito pequena em razão de os tratados terem sido construídos essencialmente para a proteção de investimentos que vêm de fora. Esse cenário ruim fazia algum sentido no passado. Mas, no atual momento, necessitamos, antes de tudo, de uma legislação de país exportador", acrescenta.

A tributação na prestação de serviços das empresas no exterior e a Lei nº 12.249/2010, que restringe a dedutibilidade de encargos financeiros em empréstimos entre empresas vinculadas, também são consideradas prejudiciais às companhias brasileiras internacionalizadas. "Outro exemplo de falta de apoio reside na ausência de linhas de crédito para a aquisição de ativos no exterior por parte de bancos

A internacionalização fortalece as empresas brasileiras e aumenta a competitividade do País em um ambiente de acirrada concorrência global

intercâmbio de profissionais é uma das principais vantagens do processo de internacionalização.

Além dos problemas tributários, o Brasil também tem uma frágil rede de tratados internacionais contra a bitributação. "A taxação da mesma operação internacional no país que recebe o investimento e no país de origem da empresa encarece o produto", ressalta Catão. Segundo ele, o Brasil firmou 29 acordos bilaterais

públicos de fomento, como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)", afirma Catão.



José Ricardo de Bastos Martins

Marcopolo sugere modernização das leis

A Marcopolo é uma das companhias brasileiras mais internacionalizadas. A fabricante de carrocerias de ônibus tem 20 subsidiárias no exterior e aparece entre as 20 maiores corporações transnacionais do Brasil, segundo o *ranking* 2011 da Fundação Dom Cabral. A empresa adota um modelo de internacionalização que envolve exportação a partir do Brasil e produção em território estrangeiro.

“No primeiro caso, a política fiscal brasileira impõe uma alta carga tributária na contratação de serviços técnicos no exterior. Eles são necessários a qualquer empresa que esteja se internacionalizando, para, por exemplo, prestação de assistência técnica aos produtos exportados”, avalia José Rubens de La Rosa, diretor-geral da Marcopolo.

No segundo caso, da produção fora do País, ele afirma que as leis brasileiras são ultrapassadas e não contemplam medidas que estimulem o investimento direto brasileiro no exterior. “Veja-se o exemplo da tributação dos lucros obtidos no mercado externo por controladas e coligadas, mesmo que não



José Rubens de La Rosa

disponibilizados ao Brasil. E, ainda, a proibição de compensação dos prejuízos incorridos no exterior”, acrescenta o diretor da Marcopolo.

“As leis existentes no Brasil não foram pensadas para apoiar de forma importante as operações externas. Entendo que nossa legislação deveria ser revista, modernizada e aperfeiçoada, com políticas voltadas especificamente às empresas em fase de internacionalização”, enfatiza de La Rosa.

Ele destaca ainda o fato de o Brasil ser signatário de poucos acordos para eliminar a dupla tributação. “A ampliação dos acordos para evitar a bitributação e a possibilidade de compensação dos prejuízos incorridos no mercado externo garantiriam um ambiente de segurança jurídica necessário ao aporte de capitais em Estados estrangeiros”, acrescenta.

Para ele, o governo também poderia estudar a ampliação das linhas de crédito para capital de giro ou integralização de capital em investimentos no exterior ou, ainda, pensar na redução dos juros incidentes sobre tais empréstimos. “Medidas que tendam a baratear o custo do expatriado brasileiro igualmente seriam importantes”, conclui José Rubens de La Rosa, diretor-geral da Marcopolo, que deixa o recado: “O país que oferecer a possibilidade de redução dos custos de produção certamente atrairá mais investimentos”.



Marina Araújo

Falta diálogo

Para Marina Araújo, economista e pesquisadora associada da Fundação Dom Cabral, o governo de fato falha em seu papel, ao não dispor de uma política de incentivos para a internacionalização das empresas brasileiras e ao não corrigir os gargalos que inibem a competitividade das companhias e o próprio crescimento econômico do País. Mas, em sua opinião, o setor privado nacional também falha quando se restringe a reclamar e não busca aprimorar seu diálogo com o governo.

"A empresa brasileira, em regime de livre mercado, não tem condições nem de competir no próprio País e isso

Empresas devem sentar à mesa com os concorrentes para discutir o que é bom para todos e somar forças na busca de soluções para os problemas em comum

é um dado muito crítico. Há setores industriais que perdem em termos de competitividade e produtividade, como os de calçados, têxteis e aço", diz a economista. Ela reconhece que o Estado brasileiro dificulta a produção interna, pela extrema burocracia, a alta complexidade

de processos no sistema tributário e a carga trabalhista. Mas insiste em que as empresas também têm uma plataforma ruim: "Se não dá para competir com a China, que vende o mesmo tecido muito mais barato, é preciso investir em tecnologia, *design* e em diferenciação de produtos. Isso envolve muita inovação", acrescenta.

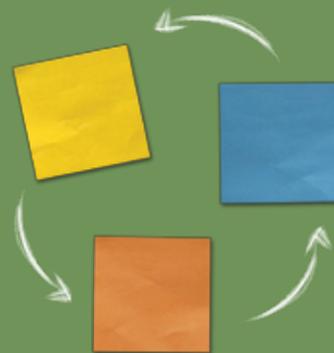
De acordo com a economista, as empresas nacionais precisam sair da zona de conforto e inovar somando forças com parceiros. Seguir exemplos como o da Embraer, que investe em pesquisa e desenvolvimento de aeronaves capazes de voar com menos combustível ou com combustíveis alternativos. "As empresas brasileiras deveriam buscar mais parcerias e mais integração para vencer os obstáculos

existentes. Atualmente usamos o conceito de 'coopetição' (competição com cooperação), que implica sentar à mesa com os concorrentes para discutir o que é bom para todo mundo e somar forças no diálogo com o governo e na busca de soluções para os problemas em comum", diz Marina Araújo. "O setor produtivo brasileiro precisa muito desenvolver essa prática porque o fluxo de conhecimento vem dessas parcerias", analisa.

Ou seja: o empresariado nacional precisa afinar o discurso e procurar mais o governo para conversar. "As duas últimas gestões federais se mostraram muito abertas ao diálogo. Um bom exemplo disso foi a criação da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), que lançou o projeto Brasil Maior, prevendo a realização permanente de mesas-redondas com a participação de empresários para discutir temas que afetam a formação de custos da empresa", conclui. ✓



Não ao rodízio obrigatório de auditorias



Documento do Ibracon analisa aspectos negativos do rodízio e oferece alternativas

A obrigatoriedade do rodízio de firmas de auditoria não é apropriada, na opinião do Ibracon. A experiência de outros países e estudos realizados no Brasil e no exterior demonstram que os custos da medida excedem os benefícios. Com um agravante: não existe evidência de que o rodízio de fato tenha impacto positivo sobre a qualidade dos serviços e a independência do auditor.

Este é o teor do documento elaborado pelo Ibracon – Instituto dos Auditores Independentes do Brasil a propósito do edital de audiência pública SNC Nº 10/11, lançado pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM). O Ibracon destaca que eventuais benefícios do rodízio podem ser obtidos de outras formas, como programas de educação continuada e de supervisão de qualidade e aumento da governança corporativa das companhias. Segundo estudos da Universidade Bocconi, na Itália, país que adota o rodízio há mais de 20 anos, a prática reduz a qualidade dos serviços de auditoria, pela perda do conhecimento das operações dos clientes que ocorre com a saída de toda a equipe anterior de auditoria. Também eleva os custos de 15% a 25%, em média, e aumenta em 40% as horas requeridas na primeira auditoria, impactando negativamente o valor para o acionista sem benefício percebido e comprovado.



Ana Maria Elorrieta

“Em vez do rodízio de firmas, o procedimento mais adequado é a rotação dos responsáveis técnicos da equipe de trabalho”, preconiza Ana Maria Elorrieta, presidente do Ibracon, dando como exemplo os modelos adotados pelo Banco Central e pela Superintendência de Seguros Privados (Susep), bem como pelos Estados Unidos e pelo Código de Ética da Federação Internacional de Contadores (Ifac - International Federation of Accountants).

A Associação Brasileira das Empresas de Capital Aberto (Abrasca) endossa a posição do Ibracon, contrária à obrigatoriedade da troca de firmas de auditoria. “Não

Experiência internacional e estudos demonstram que os custos da medida excedem os benefícios

temos nenhuma evidência de que a obrigatoriedade do rodízio melhore a qualidade dos serviços", afirma Antonio Castro, presidente da entidade.

Para o Ibracon, o rodízio, no momento, traz um risco sistêmico. "Ele demandaria a troca de auditores em cerca de 85% das empresas de capital aberto, o que comprometeria a qualidade, gerando riscos para o mercado de capitais", diz Ana Maria Elorrieta. Ela lembra que a própria CVM entende que a troca de auditores traz instabilidades, razão pela qual adiou o rodízio no período em que as companhias abertas estavam implantando as IFRS e preparando seus primeiros demonstrativos de acordo com a norma internacional.

Outros aspectos negativos são o potencial aumento na incidência de erros nos relatórios de auditoria nos primeiros anos após a troca do auditor, o risco de impacto negativo na qualidade – devido à curva de aprendizado – e o fato de o novo auditor ter de iniciar seu trabalho sem uma base histórica. Para as firmas de auditoria, há impactos tangíveis e intangíveis: na concorrência de mercado, na formação de honorários e na atratividade e retenção de talentos na profissão.

Propostas do Ibracon

Mesmo destacando as desvantagens do rodízio e mantendo sua posição contrária à medida, o documento do Ibracon oferece propostas à CVM. A proposta central é isentar do rodízio de firma de auditoria as companhias

abertas que optarem pela implantação do Comitê de Auditoria Estatutário (CAE) nos moldes determinados na minuta do órgão regulador. A proposta da CVM é de que essas organizações façam rodízio a cada dez anos, enquanto as empresas que não implantarem o CAE devem trocar de auditoria a cada cinco anos.

Ela também ressalta outras iniciativas já adotadas no mercado brasileiro e que fortalecem a argumentação contra a obrigatoriedade do rodízio. E lembra que o Brasil já adotou, integralmente, as normas internacionais de auditoria, incluindo as normas internacionais de controle de qualidade e de independência e a necessidade de exame de qualificação para os responsáveis técnicos que executam auditoria em companhias abertas. "Há outros meios pelos quais se pode alcançar o mesmo fim pretendido pelo rodízio", garante Ana Maria Elorrieta.

Outros impactos

O documento do Ibracon assinala que as normas internacionais de auditoria não permitem mais a divisão de responsabilidade do auditor responsável pelas demonstrações financeiras consolidadas com outros auditores que tenham auditado os balanços das empresas controladas. "A firma que audita as demonstrações consolidadas assume a responsabilidade por todo o trabalho,

incluindo o trabalho relativo às empresas do grupo auditadas por outros auditores, quer no Brasil, quer no exterior", explica Ana Maria. "Isso implica custos adicionais, já que serão necessárias evidências apropriadas não só da controladora, mas de todos os componentes", acrescenta.

Nesse contexto, uma companhia com operações em diversos países, incluindo um país que exige o rodízio de auditores, teria duas alternativas: trocar o seu auditor globalmente para ter os benefícios de um único provedor de serviços ou efetuar a mudança somente na jurisdição que adota o sistema de rotação.

Custosas e ineficientes, as duas situações aumentam o risco de auditoria e minam a confiança dos investidores globais. Haveria outro impacto significativo para os conglomerados econômicos que têm entidades reguladas pelo Banco Central e pela Susep. "A decisão de manter os auditores nas entidades sob a alçada desses dois reguladores fica prejudicada ou causa dificuldades em decorrência da necessidade de rotação nas companhias de capital aberto", analisa a presidente. Segundo ela, a manutenção do rodízio de auditores para as companhias de capital aberto provoca uma importante assimetria regulatória entre as companhias abertas não-financeiras e os bancos e seguradoras, também de capital aberto. "Isso porque tanto o BC como a Susep já abandonaram o rodízio de firmas, exigindo apenas a rotação de profissionais, em linha com as normas internacionais", conclui.

A íntegra do documento do Ibracon pode ser acessada no link http://www.ibracon.com.br/audienciapublica/cvm_308_audiencia_publica_ibracon.pdf

Abrasca manifesta preocupações

Representante das companhias de capital aberto, a Abrasca destaca sua posição contrária à obrigatoriedade da troca de auditoria. "Não há indicação nem evidência concreta de que a rotação gere aumento de qualidade dos serviços prestados ou maior independência do auditor", afirma o presidente da entidade, Antonio Castro. Ele também manifesta sérias preocupações com os riscos e desvantagens do rodízio.

Uma delas se refere à curva de aprendizado do auditor, que tende a ser relativamente longa. Logo após o rodízio, com a substituição da equipe de auditores que já havia acumulado anos de conhecimento sobre o setor e a empresa auditada, os novos profissionais estarão em processo de aprendizado. Essa situação embute risco de controle: problemas que seriam detectados pela equipe antiga podem passar despercebidos. "Quem

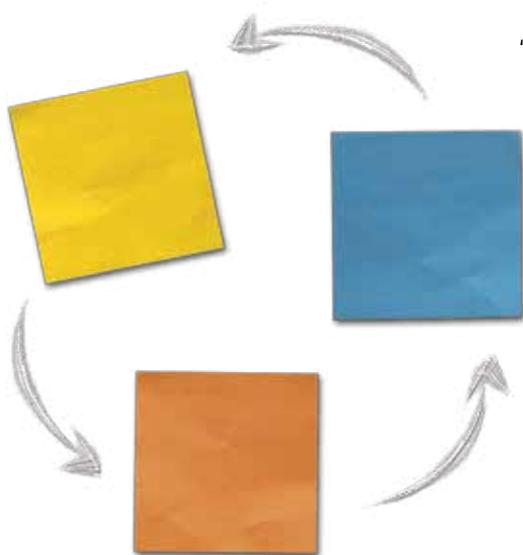
tem melhores condições de sentir o momento ideal de fazer a troca da auditoria é a própria empresa. Só ela pode escolher um tempo que não coincida com outros eventos da empresa, como, por exemplo, perto do período de uma emissão ou de outra operação de mercado", diz Castro.

Para a Abrasca, o ideal é simplesmente não haver obrigatoriedade de rodízio. "Defendemos que a CVM adote uma postura similar à do Banco Central, enquanto regulador das instituições financeiras", afirma Castro. Primeiro regulador a introduzir o rodízio no Brasil, o Banco Central também foi pioneiro em desistir do mecanismo.



Antonio Castro

Só a empresa sabe o tempo adequado de fazer o rodízio, para não coincidir com períodos desfavoráveis como, por exemplo, emissões e operações de mercado



"O BC acumulou evidências para chegar à conclusão de que o rodízio em si não atingia os objetivos pretendidos. Talvez, no passado, houvesse argumentos sólidos pró-rodízio. No ambiente atual, esses argumentos deixaram de existir", analisa o presidente da Abrasca.

A entidade endossa o ponto de vista do Ibracon de que as

empresas com o Comitê de Auditoria Estatutário já poderiam ficar isentas do rodízio. Segundo Antonio Castro, o rodízio em 2012 acarretará muitos inconvenientes. "A troca coincide com um período de grande preocupação das companhias abertas com a adaptação, ainda em andamento, ao novo padrão de contabilidade internacional", conclui o presidente da Abrasca.

Regulação e governança



Tereza Grossi

Defensora do rodízio de firmas na época de sua implantação no Brasil, Tereza Grossi, ex-diretora do

BC, reconsiderou sua posição em relação ao tema. "Defendi o rodízio durante muitos anos. Hoje, acredito que existem, no Brasil, as condições necessárias para a substituição do rodízio de firmas pelo rodízio de equipes de auditoria", explica a ex-diretora, que há seis anos atua como membro e especialista financeira de comitês de auditoria de empresas abertas. Ela lembra que o rodízio de firmas de auditoria surgiu no Brasil em 1996, implementado pelo Banco Central no âmbito das instituições financeiras, tendo sido adotado pela CVM para as companhias abertas em 1999. Em 2008, o BC substituiu o rodízio de firmas pela rotação das equipes de auditoria.

Ela argumenta que o arcabouço regulamentar aplicável às auditorias externas foi modernizado, o Brasil adotou os padrões internacionais de auditoria e de contabilidade e os órgãos reguladores atuam de forma mais tempestiva e eficaz. E enfatiza que as estruturas de governança das companhias abertas devem ser adequadas ao seu porte e à sua complexidade. Comitês de auditoria com membros independentes são essenciais e têm papel importante na avaliação da qualificação técnica e da qualidade e profundidade dos trabalhos dos auditores externos. Esses comitês também devem estabelecer regras que tenham como objetivo preservar a independência dos auditores.

Estudo contraria argumentos pró-rodízio

Um dos estudos anexados ao documento do Ibracon, intitulado *Análise Qualitativa dos Impactos do Rodízio de Firms de Auditoria*, foi realizado em 2009 pelo Núcleo de Estudos em Contabilidade e Controladoria, da Fundação Getúlio Vargas (FGV), sob coordenação do professor doutor Ricardo Lopes Cardoso, adjunto da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

da Fundação. A grande relevância desse trabalho está em que suas conclusões se contrapõem às principais conclusões de outro estudo – *Avaliação da Rotatividade dos Auditores Independentes* – realizado em 2008 pelo Departamento de Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ) e usado como suporte às argumentações da CVM em favor do rodízio.

Utilizando a mesma base de dados a partir da qual os professores da PUC fizeram um estudo quantitativo, Ricardo Lopes Cardoso procedeu a uma análise qualitativa dos pareceres de auditoria. "O estudo da PUC concluiu que o rodízio de auditorias trouxe aprimoramentos, como um aumento no número de ressalvas nos pareceres e uma redução do valor do ativo total das empresas. Isso indicaria que as informações pós-

rodízio seriam mais prudentes”, analisa o professor Cardoso.

No entanto, seu trabalho invalida as duas conclusões. A análise qualitativa dos pareceres constatou que parcela significativa das empresas com aumento de ressalvas de fato não o tiveram. “O estudo anterior se baseou nas informações disponíveis no site da CVM, sem analisar os pareceres. A base de dados usada registra apenas um campo dos relatórios no qual consta ‘parecer com ressalva’ ou ‘parecer sem ressalva’. Em alguns casos, a informação



Ricardo Lopes Cardoso

Falta de conhecimento acumulado da nova firma sobre a empresa auditada eleva os riscos pós-rodízio

estava errada: a empresa não tinha sido ressalvada, mas aparecia no site como se tivesse sido. E vice-versa”, explica Cardoso.

E mais: algumas ressalvas eram irrelevantes. Por exemplo, no período analisado (de 1999 a 2006) a CVM permitiu que as empresas fizessem diferimento da variação cambial, na maxidesvalorização ocorrida

naquela década. O Ibracon, no entanto, ao discordar da CVM, exigiu que os auditores ressalvassem as demonstrações contábeis das empresas que adotaram o diferimento. “É evidente que, nesses casos, as ressalvas não expressam independência do auditor, uma vez que o procedimento havia sido permitido pelo regulador e a empresa já sabia que seria ressalvada por conta da determinação do Ibracon”, explica o professor da FGV.

Segundo ele, há outros exemplos de ressalvas obrigatórias que, portanto, são irrelevantes para testar o efeito de rodízio. “O auditor novo ou o anterior teria de fazer a ressalva do mesmo jeito. Depurando-se a base de dados, chega-se à conclusão de que o rodízio não gerou os impactos apontados no trabalho anterior”, afirma.

Cardoso também se debruçou sobre as demonstrações contábeis das empresas que supostamente haviam sofrido redução do ativo total na comparação entre o valor do ativo total apurado, auditado e divulgado no último exercício anterior ao rodízio (auditado pelo auditor predecessor) e o valor do ativo total

relativo ao mesmo exercício, publicado no ano seguinte para fins de comparação. E constatou que:

- Em alguns casos, a redução foi resultado de uma cisão na empresa. “Se houve a divisão da empresa, é natural que o ativo total diminua”, afirma;
- Em outros casos, houve erro na captura dos dados analisados no estudo da PUC, que comparou o ativo total

consolidado do ano anterior, conforme auditado pelo auditor anterior, com o ativo total da controladora no ano do rodízio. “Não se pode comparar demonstrações consolidadas com demonstrações da controladora. O certo é cotejar consolidado com consolidado ou controladora com controladora, antes e depois do rodízio”, explica Cardoso;

- No período analisado também houve mudança de política contábil exigida pela CVM e que gerava efeito de redução no ativo total de forma retrospectiva. “Essa norma entrou em vigor no mesmo momento em que houve muitos casos de troca de auditor por conta do rodízio. E, aí, claro, o ativo diminuiu, mas sem nenhuma relação com a auditoria”, conclui.

O professor endossa a argumentação do Ibracon de que, na troca do auditor, o novo profissional não tem conhecimento aprofundado sobre as transações da empresa auditada. “A falta de conhecimento acumulado eleva os riscos da auditoria”, afirma. Outro aspecto negativo do rodízio é que ele retira um referencial importante do mercado. Se todas as empresas são obrigadas a trocar de auditor, o mercado não recebe mais os sinais emitidos pelas companhias que mudam de firma de maneira espontânea, por insatisfação com o trabalho, por exemplo. “Isso mitiga o efeito de uma variável importante: a sinalização dada pela empresa que troca a auditoria voluntariamente”, analisa Cardoso. ✓

O papel do auditor independente

Prevenção de fraudes é responsabilidade da administração; a auditoria independente é contratada para verificar as demonstrações financeiras



A cada abalo financeiro, ressurgem questionamentos quanto ao papel do auditor independente e os limites de sua responsabilidade e atuação. O mesmo ocorre quando há notícias de fraudes em empresas auditadas. O fato de se aplicar apropriadamente todas as normas de auditoria não garante que um auditor independente detecte todas as eventuais fraudes, especialmente quando associadas a conluios cometidos dentro das empresas e com participação da alta administração. A auditoria independente de demonstrações financeiras tem propósitos específicos, que diferem dos processos investigativos, e adota procedimentos consagrados para atingir os fins a que se propõe, também considerando os limites razoáveis de uma relação custo x benefício.

"A prevenção e detecção de fraudes é responsabilidade primária da administração da empresa que, ao perceber indícios de desvio ou práticas irregulares, contrata uma investigação", analisa Eduardo Amaral Gurgel Kiss, sócio da Demarest & Almeida Advogados. Para ele, os questionamentos sobre o papel do auditor independente que surgem relacionados a fraudes decorrem da falta de entendimento.



Eduardo Amaral Gurgel Kiss

A auditoria independente tem como objetivo verificar se a contabilidade reflete adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a situação patrimonial e financeira e o desempenho das operações e fluxos de caixa da empresa conforme os princípios contábeis aplicáveis, estabelecidos pelos órgãos reguladores e pelas normas internacionais. "É importante

duas modalidades de auditoria também adotam enfoque e procedimentos diversos. Um exemplo: enquanto a auditoria de demonstrações financeiras realiza revisão por amostragem, a investigação de fraude verifica todas as transações da empresa, uma a uma, na área sob análise. "É impossível responsabilizar o auditor independente pela não descoberta de uma fraude na medida em que o procedimento que

conceituar. Neste caso, a equipe de auditoria não foi contratada para investigar indícios de fraudes. A empresa que tem suspeitas de irregularidades internas deve recorrer a uma auditoria de investigação, que usa métodos e procedimentos totalmente diferentes dos usados em uma auditoria de revisão", diz o especialista.

Para ele, o ponto chave da discussão está no fato de que, tendo objetivos diferentes, as

ele deve usar é diferente do exigido por uma investigação de fraude", acrescenta Kiss.

Realizar uma auditoria que permitisse ao auditor independente assumir a responsabilidade ilimitada implicaria utilizar o processo de investigação: analisar todas as transações da empresa, uma a uma. "Os procedimentos seriam extremamente demorados e os custos, elevadíssimos, impagáveis. É uma impossibilidade prática realizar auditoria de demonstrações financeiras com abordagem de investigação", afirma Kiss.

Para ele, a falta de entendimento entre o papel do auditor e do investigador é fruto de desinformação. "Existe falta de entendimento das responsabilidades em cada caso. O que acontece é que o contratante da auditoria fica decepcionado. Mas as empresas precisam ser esclarecidas disso", diz. O questionamento quanto à responsabilidade do auditor normalmente parte de quem também sofreu com ela e quer arranjar culpados. "É uma saída fácil", argumenta Kiss.

Responsabilidade limitada

Para Ana María Elorrieta, presidente do Ibracon – Instituto dos Auditores Independentes do Brasil, a responsabilização do auditor independente requer uma análise séria para se avaliar a qualidade dos trabalhos de acordo com as normas profissionais aplicáveis. Ela lembra que a Comissão das Comunidades Europeias já reconheceu a importância da limitação do papel do auditor independente para a sustentabilidade da profissão.

"Os sistemas legais e regulatórios vêm sendo revisados. É o caso da Europa, onde houve uma recomendação da

Comissão das Comunidades Europeias no sentido de que os países membros limitem a responsabilidade da firma de auditoria independente nos trabalhos de auditoria das empresas de capital aberto. A medida visa a contribuir para o desenvolvimento e expansão da atividade de auditoria independente, inclusive novas firmas, num mercado competitivo. O posicionamento europeu foi desenvolvido a partir de uma consulta pública com a participação de investidores de países que já adotam a limitação de responsabilidade, como Alemanha, Áustria e Bélgica", explica Ana María Elorrieta. ✓

Regras de ouro

Boas práticas de comunicação evitam "ruídos" na divulgação de informações das companhias e ajudam a fortalecer o mercado de capitais



Geraldo Soares

O fortalecimento do mercado de capitais está alicerçado no tripé informação, transparência e confiabilidade. A forma como as corporações se relacionam com seus *stakeholders*, principalmente no que diz respeito à divulgação de informações financeiras, é vital. E pode contribuir para conter ou acirrar os ânimos dos investidores, naturalmente suscetíveis a especulações e retraídos diante de cenários de incertezas.

"Tão importante quanto o lucro ou prejuízo de uma empresa é a percepção de sua *performance* pelo mercado. A boa comunicação com o mercado é fundamental. O resultado da organização é um fato bruto, que permite diversas interpretações", ensina Geraldo Soares, coordenador do Comitê de Orientação para Divulgação de Informações ao Mercado (Codim). "Se a companhia deixar de prestar esclarecimentos adequados, a consequência imediata é a geração de ruídos que podem provocar volatilidade nos preços das ações", afirma Soares.

A melhoria na divulgação das informações das empresas contribui para o amadurecimento do mercado. E o Brasil precisa fortalecer essa forma de capitalização. Ao contrário do que ocorre nos Estados Unidos, o mercado de capitais ainda não é amplamente visto como instrumento de crescimento econômico no País. Enquanto a Bolsa de Valores



de Nova York conta com mais de três mil companhias listadas, a congênere brasileira tem apenas 400 empresas. “Quem perde com isso é o desenvolvimento do País. Promover mudanças é difícil, mas creio que as boas práticas de divulgação e de governança corporativa contribuem para o avanço”, analisa o coordenador do Codim.

Falhas na transmissão da informação criam incertezas e dão margem a especulações que influem no ânimo dos investidores

Mesmo considerando a legislação brasileira uma das mais avançadas do mundo, Soares acredita que sempre se pode aperfeiçoar o que já é bom. Daí a importância das iniciativas promovidas pelo Codim, entidade criada há seis anos com o objetivo de auxiliar as companhias

abertas a melhorar suas práticas de comunicação. “O Codim foi formado para ser mais uma ferramenta para o aperfeiçoamento do mercado de capitais”, afirma Marco Antônio Muzilli, coordenador da Câmara de Governança Corporativa da 5ª Seção Regional do Ibracon – Instituto dos Auditores Independentes do Brasil e representante do Instituto no

Codim. “Sempre que se percebe uma lacuna ou a existência de dúvidas na legislação que regula o mercado de capitais, os membros do Comitê debatem entre si e elaboram um pronunciamento de orientação”, diz.

Ele também destaca que os avanços da comunicação digital –

internet, teleconferências e outras formas de divulgação em tempo real – demandam boas práticas visando preservar a transparência e a tempestividade. “Se não, as coisas fogem do controle e a regra de ouro no mercado de capitais é respeitar o princípio da igualdade. As informações devem ser transmitidas ao mesmo tempo, com a mesma qualidade, para todos os *stakeholders*, sejam grandes ou pequenos investidores”, aconselha o representante do Ibracon.

“Não somos xerifes nem é papel do Codim entrar em atrito com as empresas. Mas nosso poder de pressão é forte, tendo em vista que as dez entidades mais representativas do mercado de capitais compõem o Comitê, além de termos a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) como integrante do nosso grupo, no papel de observadora”, argumenta Geraldo Soares.



Espaço para melhorar

Na avaliação de Geraldo Soares, as companhias brasileiras de capital aberto ainda têm muito a evoluir. "Das 400 listadas na Bolsa de Valores, apenas 100 fazem um bom trabalho de divulgação e só metade dessas realiza de fato um trabalho de classe mundial", afirma o executivo, que representa o Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (Ibri) no Codim.

Para ele, ainda há deficiências no processo de comunicação das empresas, em grande parte devido a questões culturais – não só por parte das organizações como dos profissionais, dos investidores e da imprensa. "Várias companhias se restringem a cumprir o que a lei manda. Mas o que está previsto em lei é pouco diante da complexidade do mundo dos negócios. As entidades que integram o Codim querem ir além das exigências legais. Queremos estimular as outras 300 empresas da Bolsa a também fazer um trabalho de divulgação adequado, entendendo que todo mundo ganha com essa evolução. A boa

comunicação traz mais credibilidade e confiança, aumentando o número de investidores e de recursos financeiros para o mercado de capitais", acrescenta Geraldo Soares.

Boa comunicação eleva a credibilidade e a confiança, atrai investidores e mais recursos para o mercado de capitais

Atualmente, há três temas relevantes em debate no Comitê, que deverá emitir pronunciamentos a respeito até o final do ano. Um deles é sobre como deve ser estruturado o site corporativo voltado para o relacionamento com investidores e o outro aborda quais informações devem ser transmitidas pelas empresas à imprensa durante processo de oferta pública de ações ou aumento de capital. A terceira questão em pauta é sobre como deve ser o procedimento da companhia em relação às pessoas que têm acesso às informações sigilosas e estratégicas (*inside information*).

A análise de cada tema é conduzida por dois membros do Codim, que atuam como relatores

e elaboram uma proposta de pronunciamento, submetida depois a todos os integrantes do Comitê. Em seguida, a minuta é encaminhada às entidades representadas pelo Codim,

para discussão interna. Finalmente, o pronunciamento de orientação é lançado para audiência pública pela internet. "As propostas são discutidas até que todos os representantes se sintam à vontade com os critérios e normas estabelecidos. Nenhum pronunciamento é divulgado sem o consenso das entidades envolvidas. A coesão é o melhor caminho para disseminar as boas práticas para o mercado", explica Soares.

Ao que tudo indica, a estratégia vem dando certo. No 13º Encontro Nacional de Relações com Investidores e Mercado de Capitais, realizado em julho, em São Paulo, o Codim distribuiu questionário para saber qual era a percepção do público participante sobre o Comitê.

“Tivemos uma grata surpresa: 75% dos 170 profissionais que responderam às perguntas afirmaram que aplicam os pronunciamentos do Codim nas divulgações de suas empresas. Isso demonstra que estamos conseguindo auxiliar o mercado a melhorar suas práticas e a se tornar mais sólido”, afirma.

Na opinião de Geraldo Soares, o

grau de maturidade dos conselhos de administração, conselhos fiscais e comitês de auditorias das companhias abertas nacionais também é crescente. “Os grandes fundos de pensão brasileiros estão atuando bem no sentido de profissionalizar os conselheiros e elevar seus conhecimentos, promovendo palestras, cursos e treinamentos.

Também acho louvável a iniciativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que faz um trabalho muito bom de certificação de conselheiros”, diz.

Atuação colegiada

Desde sua criação, em 2005, o Codim publicou nove pronunciamentos orientando sobre como as empresas devem proceder em situações não previstas legalmente, como a realização de teleconferências e reuniões restritas, assim como na elaboração de *releases* e *guidances*. “O trabalho do Codim é de longo prazo”, explica Marco Antônio Muzilli. Quando detecta algo que não soou bem ou não correspondeu às boas práticas, o Codim, no papel de observador, orienta a empresa envolvida, em geral por escrito. “Normalmente, as respostas são muito gratificantes por parte das companhias, que agradecem as orientações

recebidas e se comprometem a corrigir as falhas apontadas”, finaliza o representante do Ibracon no Codim.

O Comitê tem 22 integrantes, sendo dois representantes de cada entidade participante. Sem fins lucrativos nem pessoa jurídica constituída, o Codim pode ser extinto a qualquer momento por decisão de seus membros.

Fazem parte do Codim a Associação Brasileira das Companhias Abertas (Abrasca), Associação de Investidores no Mercado de Capitais (Amec), Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (Anbima), Associação Nacional das Corretoras e Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários, Câmbio e Mercadorias (Ancord), Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (Apimec), Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (BM&FBovespa), Conselho Federal de Contabilidade (CFC), Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), Ibracon – Instituto dos Auditores Independentes do Brasil e Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (Ibri). A CVM também tem dois representantes, na qualidade de observadores. ✓



Marco Antônio Muzilli

De olho no futuro

Programa investe em bolsas de estudos no exterior e estimula a repatriação de cientistas brasileiros

A escassez de trabalhadores qualificados ganha espaço cada vez maior na agenda de prioridades do Poder Público e do setor privado. O tema adquire ainda mais relevância porque o apagão de mão de obra pode comprometer o ritmo do desenvolvimento brasileiro.

Duas medidas foram anunciadas recentemente para combater o problema. A primeira visa a compensar o déficit de mão de obra em algumas atividades econômicas. O ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Fernando Pimentel, comprometeu-se a acelerar a concessão de vistos de trabalho a estrangeiros. Segundo ele, trata-se de um pleito de multinacionais brasileiras e estrangeiras de setores em forte expansão, como construção civil, petróleo e gás. Essas atividades têm demandas específicas por profissionais especializados. Vale lembrar que o Ministério do Trabalho e Emprego registrou aumento de 19,4% nos vistos de trabalho concedidos a estrangeiros de janeiro a julho deste ano, em relação a igual período de 2010.

A segunda providência do Governo Federal, de olho no futuro, tem a intenção de suprir a carência brasileira por profissionais capacitados por meio de um ambicioso programa de especialização, o Ciência sem Fronteiras. Ele deverá oferecer 75 mil bolsas de estudo em universidades no exterior para estudantes e acadêmicos que querem aprofundar seus



Antoninho Marmo Trevisan

conhecimentos em áreas estratégicas. O programa receberá R\$ 3,16 bilhões em investimentos até 2014.

O auditor e consultor de empresas Antoninho Marmo Trevisan, integrante do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES) e presidente da Trevisan Escola de Negócios, afirma que um dos aspectos mais importantes do programa é a possibilidade de traduzir em inovação todo o esforço da produção científica do País.

Segundo dados do *Institute for Scientific Information*, o Brasil ocupa a 13ª posição no *ranking* mundial de produção científica. Contudo, no Ranking Global de Inovação (*The Global Innovation Index*), o país ocupa a tímida 47ª colocação. Segundo Trevisan, o descompasso é facilmente explicável.

Empresas podem participar de várias formas, inclusive abrindo seus centros de pesquisa e desenvolvimento para estágio

Quando se trata de obter financiamento para suas pesquisas, a comunidade científica brasileira é obrigada a publicar inúmeros textos acadêmicos. Mas poucos resultados desses estudos chegam ao mercado na forma de produtos e serviços porque as empresas brasileiras não dispõem de incentivos fiscais destinados a inserir as inovações científicas em seus processos produtivos. "O que vemos é uma grande produção científica que, uma vez publicada, serve de base a produtos desenvolvidos e patenteados em outros países", analisa Trevisan.

O Brasil é responsável por 2% da produção científica mundial. No entanto, os registros de patentes nacionais correspondem a apenas 0,2% do total. "O Brasil é um grande publicador de trabalhos científicos. É comum encontrar patentes de outros países com base em teses brasileiras. Algumas empresas e órgãos públicos no exterior, inclusive, têm departamentos específicos só para capturar trabalhos científicos brasileiros que possam gerar patentes", afirma Trevisan.

De acordo com dados oficiais, o governo investe um montante correspondente a 0,54% do Produto

Interno Bruto (PIB) em pesquisa e desenvolvimento, enquanto a iniciativa privada destina outros 0,57%. Na Coreia do Sul, o investimento do Estado é de 0,8% do PIB e o aporte de recursos do setor empresarial é de 2,46%. No Japão, os percentuais são de 0,54% e 2,68% do PIB, respectivamente.

"A diferença entre o Brasil e os países que se destacam no *ranking* da inovação é que, nas nações-líderes, as empresas respondem por dois terços das patentes de produtos. No Brasil, dois terços dos produtos patenteados são desenvolvidos por pesquisadores que trabalham em universidades e instituições públicas", frisa o conselheiro do CDES.

Lembrando que o Brasil está perto de alcançar a posição de quinta economia do mundo, Trevisan avalia que o programa Ciência sem Fronteiras poderá ser o marco de um salto tecnológico. "Outro aspecto relevante é a repatriação de cientistas brasileiros residentes no exterior, ao lado da atração de pesquisadores de outros países", analisa. O programa tem uma modalidade de bolsa, denominada Pesquisador Visitante Especial (PVE), destinada a atrair personalidades científicas internacionalmente reconhecidas.

Formação de alto nível

Além das 75 mil bolsas que serão oferecidas pelo Ministério de Ciência e Tecnologia, o programa prevê outras 25 mil com participação da iniciativa privada. As empresas podem participar

de diversas maneiras, seja pagando as taxas escolares ou bolsas no exterior, seja abrindo seus centros de pesquisa e desenvolvimento internacionais aos estágios de estudantes e pesquisadores brasileiros. O programa também prevê a possibilidade de fixação dos estudantes em filiais brasileiras das multinacionais quando de seu retorno ao País.

"Empresas que estão criando centros de P&D no Brasil poderão contratar engenheiros e pesquisadores e enviá-los para treinamento no exterior, com o apoio adicional das bolsas do programa federal", analisa Trevisan.

As bolsas serão concedidas em 268 universidades estrangeiras, sendo 50 delas as mais bem classificadas nos *rankings* da *Times Higher Education* e *QS World University Rankings*. Entre elas as renomadas universidades de Harvard, Stanford, Cambridge, Yale e o Massachusetts Institute of Technology (MIT). As bolsas são destinadas a estudantes e professores nos campos das ciências exatas, ciências da saúde e tecnologia, em áreas como engenharia, física, química, biologia, computação, tecnologias da informação, tecnologia aeroespacial, fármacos, produção agrícola sustentável, petróleo, gás e carvão mineral, energias renováveis, tecnologia nuclear, biotecnologia, nanotecnologia e indústria criativa.

Ao longo do programa serão oferecidas 27,1 mil bolsas de graduação; 24,6 mil de doutorado com duração de um ano; 9,7 mil de doutorado integral com duração de quatro anos; 8,9 mil de pós-doutorado; 2,6 mil de estágio sênior com duração de seis meses; mais 700 bolsas para treinamento de especialistas em empresas no exterior, 860 para jovens cientistas e 360 para pesquisadores visitantes no Brasil. ✓

Integração fortalece ações do Ibracon

Plano de reposicionamento estratégico prossegue, com a modernização contínua do Instituto



Ao longo do processo de reposicionamento estratégico, iniciado há cinco anos com a revisão estatutária e a adoção de um novo modelo de governança, a integração tem dado o tom às ações de modernização do Ibracon – Instituto dos Auditores Independentes do Brasil. Tanto a configuração física da sede quanto a formatação dos sistemas de tecnologia da informação (TI) e do plano de comunicação do Instituto foram e continuam sendo pensadas visando ganhos na integração da Nacional com as diretorias Regionais, com os associados e com a sociedade.

O planejamento que deu origem à modernização do Ibracon teve como ponto de partida a identificação das ações que deveriam ser implementadas para melhor atender às demandas da profissão e dos profissionais de auditoria. O Instituto sempre foi reconhecido por sua excelência técnica, mas queria ir além e reforçar a relevância de sua presença no cenário nacional. Para isso, delineou um plano de fortalecimento das ações institucionais. Foram criadas as Diretorias de Comunicação e de Regionais e a Superintendência.

Um elemento estruturante dessa integração é a

Sistema de TI mais robusto facilitará o acesso às informações do Instituto, permitindo consulta remota às bases de dados



Marco Aurelio Fuchida

implantação – em andamento – de um sistema de TI mais robusto para dar sustentação às tarefas administrativas, incrementar as ações de comunicação e de educação profissional, facilitar o acesso às informações do Ibracon pelas Regionais e permitir o

compartilhamento de dados.

O Ibracon contratou uma das maiores e melhores empresas de prestação de serviços de TI e está finalizando a implantação de um sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*), que racionaliza e torna mais dinâmico o gerenciamento de

informações. “Escolhemos um sistema de ponta, que permite integrar todas as informações da entidade em um único banco de dados, via web, operado no *data center* da empresa contratada”, explica Marco Aurelio Fuchida, superintendente do Ibracon.

Quando todos os recursos de TI estiverem implantados, as Regionais passarão a compartilhar informações e operar dentro do banco de dados da Nacional. Segundo Danilo Simões, diretor de Administração e Finanças do Ibracon, o sistema permitirá a consulta remota a todas as bases de dados: arquivos de atas e de reuniões dos grupos, comunicados técnicos, etc. “O acesso se dará por meio de senhas com níveis diferenciados para conselheiros, diretores, membros dos grupos de trabalho, colaboradores e associados”, explica Simões.



Novo portal

“O reposicionamento estratégico já obteve bons resultados. O Ibracon encontra-se, hoje, em um patamar superior”, avalia Adelino Dias Pinho, responsável pela Diretoria de Comunicação, criada em janeiro deste ano, para alinhar a comunicação do Instituto com a sociedade em geral e com os públicos específicos.

Contando com uma área de assessoria de Comunicação, a Diretoria já promoveu um *media training* para orientar os representantes do Ibracon sobre a melhor forma de se comunicar com a imprensa. “Esta é uma atividade muito importante para a imagem da profissão. A presença do Ibracon na mídia aumenta nossa visibilidade e fortalece nossas posições. O *media training* foi feito para alinhar as mensagens transmitidas pelos nossos representantes quando em contato com os jornalistas”, explica Adelino Dias Pinho.



Atualmente, a Diretoria trabalha no lançamento do novo portal do Ibracon, em substituição ao site atual, com espaço para os conteúdos das Regionais. O portal tem um visual moderno, alinhado com a recém-lançada nova marca, e agrega várias facilidades para a navegação



Adelino Dias Pinho

dos usuários. “Teremos um menu com conteúdos específicos e, inclusive, áreas restritas com diferentes níveis de acesso para os usuários”, explica o diretor de Comunicação.

Comunicação do Ibracon desenvolve um novo portal, que vai integrar as Regionais e promover maior interação com os associados

O novo portal terá páginas das Regionais. Em um primeiro momento, elas trarão informações básicas, mas gradativamente as Regionais poderão anunciar seus cursos e dar publicidade a seus eventos. “Uma marca do portal será a divulgação dinâmica de informações ao longo do dia, com atualização constante de conteúdo. As páginas das Regionais também apresentarão notícias dos Estados onde eles atuam”, informa Adelino Dias Pinho.



Daniilo Simões

Novas ferramentas e modernização da estrutura elevaram a qualidade das ações de educação continuada dos profissionais

Outro ponto de destaque da reestruturação envolveu a busca por mais espaço para melhor atender aos associados e a aquisição de equipamentos para aperfeiçoar os serviços prestados pelo Ibracon. Em 2007, o Instituto trocou a unidade onde operava, com cerca de 250 m² de área, por dois andares de 500 m² em um prédio na região da Bela Vista, em São Paulo. Um dos andares abriga a parte administrativa do Ibracon, com espaço para a Presidência, a Diretoria, os coordenadores de grupos e demais colaboradores. O outro tem duas salas para reuniões e um auditório, usado como sala de aula, estruturado com equipamentos de audiovisual para desenvolver ações de capacitação. Além dos recursos técnicos, o espaço



Walter Arnaldo Andreoli

oferece melhor acomodação ao público, com área para *coffee break* e interação do público nos intervalos. "Essas

instalações, assim como as salas de reuniões, permitem transmissão ao vivo pela web e a realização de conferências telefônicas", completa Fuchida.

Eventos via web

Uma questão que surgiu forte no planejamento do Ibracon foi o fortalecimento de seu papel como entidade capacitadora, no sentido de desenvolver ações na área de educação continuada dos profissionais. Esse papel, hoje, é desempenhado por meio das Regionais, sob a coordenação da Nacional.

O projeto-piloto da integração física da Nacional com as Regionais foi feito com a 5ª Regional de São Paulo, que já opera na base de dados unificada. A gestão de alunos e das matrículas, por exemplo, é feita dentro do novo sistema e algumas ações contam com recurso de transmissão ao vivo, *on-line*, via web, graças ao novo sistema integrado.

"A Regional de São Paulo, assim como as demais Regionais, tem três câmaras: uma de contadores, uma de auditores e uma de governança corporativa. Elas são formadas por associados que se reúnem para discutir assuntos profissionais de acordo com cada área temática. Graças aos investimentos do Ibracon em TI, hoje a 5ª Regional pode transmitir essas reuniões ao vivo, via web, para que os associados das demais Regionais acompanhem e participem das discussões", explica Walter Arnaldo Andreoli, presidente da 5ª Regional, de São Paulo. ✓



Estratégias de valor

Especialização é trunfo para gerar novos negócios, enquanto as associações e parcerias criam sinergia e reduzem custos



O ritmo sustentável de crescimento da economia brasileira alimenta projeções de surgimento de novas empresas e de expansão das companhias já em atividade, o que sinaliza maior demanda por auditorias e consultorias. Para um segmento em especial, o de firmas de pequeno e médio portes, as perspectivas são animadoras, principalmente para as que estiverem melhor estruturadas para competir. Este é um momento estratégico para agregar valor aos negócios, buscar nichos menos explorados e sinergias que ajudem a reduzir custos para alimentar o crescimento.

Membro do Conselho de Administração do Ibracon – Instituto dos Auditores Independentes do Brasil e coordenador do Grupo de Trabalho (GT) de Firms de Auditoria de Pequeno e Médio Portes (FAPMP) do Instituto, Guy Almeida Andrade avalia que a boa fase da economia brasileira estimula as pequenas e médias empresas (PME) a investir na melhoria dos controles internos, das práticas fiscais e dos sistemas de custeio.



Guy Almeida Andrade

"As PME são clientes preferenciais das firmas de auditoria de pequeno e médio portes. E é bom lembrar que ainda há espaço para muita consultoria no processo brasileiro de adoção das normas do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC). Esse é um serviço especializado e a experiência das firmas de auditoria é muito valorizada", destaca Guy Andrade, que é sócio de firma média de auditoria.

Ricardo Julio Rodil, membro do Conselho de Administração do Ibracon e do Comitê para Pequenas e Médias Firms de Auditoria da International Federation of Accountants (Ifac), também é otimista. "É notório que, nas últimas duas décadas, o Brasil vem recebendo investimentos crescentes, não só de investidores institucionais e grandes empresas como de companhias de médio porte e de empresas familiares, especialmente dos Estados Unidos, da Europa e dos emergentes China e Índia", analisa Rodil.

Sócio de firma média de auditoria, Rodil acredita que este fluxo de capitais aportado por empresas médias estrangeiras eleva a demanda por serviços de auditoria e consultoria. "Este segmento tende a procurar firmas de auditoria de pequeno e médio portes, o que faz com que o

Boa fase econômica cria condições ideais para iniciativas visando agregar valor aos negócios

volume de trabalho, especialmente em âmbito internacional, cresça de forma significativa", acrescenta Rodil.

Guy Andrade diz que, na prática diária, os auditores acumulam grande gama de conhecimentos muito úteis para a administração de negócios. E essa *expertise* pode gerar novos negócios, em forma de consultoria especializada nas áreas de controles internos, sistemas de custeio, revisão da prática fiscal, avaliação de riscos, laudos de avaliação, entre outros. "É importante notar que, ao contrário da auditoria, em que o tamanho das firmas pode ser fator impeditivo para a contratação, no caso da consultoria a experiência, o sucesso



Ricardo Julio Rodil

e o relacionamento são fatores mais importantes que o porte", analisa.

O fato é que há várias iniciativas de mercado que favorecem a procura por mais serviços de auditoria e consultoria especializada. Segundo Guy Andrade, o aumento do número de empresas que recorrem ao mercado de capitais, por exemplo, abre amplo

espaço para mais auditoria. Assim como ocorre com a ampliação das linhas de financiamento pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). "Para pleitear esses recursos as empresas precisam de auditoria das demonstrações contábeis. Isso representa novos clientes potenciais também para as firmas de auditoria de pequeno e médio portes", afirma o coordenador do GT do Ibracon.

Novas abordagens

O processo de concentração envolvendo firmas menores ainda é incipiente, mas já começa a se manifestar. "O mercado atual requer não apenas tamanho como, principalmente, disponibilidade, capacidade técnica, presença, experiência e independência. A onda de concentração iniciada pelas firmas grandes já se estendeu às redes. Agora, a tendência é de união entre firmas menores", analisa Guy Andrade.

A formação de parcerias e associações é uma alternativa que ganha corpo. As normas profissionais tornam-se a cada dia mais rigorosas e a atualização técnica, mais onerosa. Esses fatores se somam à velocidade dos avanços tecnológicos e à grande disputa pelos bons profissionais, o que reforça a necessidade de união das firmas menores. "Entendo que esse movimento é inevitável e irá requerer dos líderes dessas firmas um desprendimento e pragmatismo ainda não experimentados. É uma tendência bastante salutar", complementa Guy Andrade.

Fluxo de capitais de empresas médias estrangeiras eleva a demanda por auditoria e consultoria

Rodil vê dois caminhos que podem representar ganhos para as firmas de auditoria de pequeno e médio portes. O primeiro diz respeito à participação em redes internacionais. "Há um processo crescente de internacionalização dos serviços das FAPMP", diz. Ele observa que, nesse contexto, é necessário que as firmas nacionais tenham contato com as culturas e idiosincrasias dos empresários que estão chegando ao Brasil, assim como uma boa noção sobre o ambiente regulatório e de negócios desses países. "Isso permitirá oferecer a esses investidores serviços eficientes e de qualidade, e ajudá-los a evitar as mazelas do intrincado sistema regulatório e tributário brasileiro", acrescenta Rodil.

Quanto às associações, parcerias ou fusões entre firmas de auditoria de menor porte, ele aconselha: "Nessas estratégias, é conveniente que as firmas tenham culturas semelhantes, valores éticos similares e planos de negócios e visão estratégica coerentes para que a colaboração seja vantajosa

para todos os envolvidos". Rodil avalia que as associações e fusões permitem sinergias importantes de custos, de oportunidades e de cobertura territorial. "Os custos crescentes de recrutamento, treinamento e retenção de pessoal podem ser compartilhados, com melhor aproveitamento", completa.

As redes de firmas de auditoria são uma alternativa interessante para adquirir tecnologia, dividir os custos de marketing e obter informações estratégicas valiosas sobre o mercado. "A participação em uma rede abre a oportunidade de se receber clientes com referências. E de oferecer à atual clientela serviços em outros países por meio da rede e com parceiros que trabalham dentro do mesmo modelo", acrescenta Guy Andrade.

Segundo ele, há diferentes redes de tamanhos distintos e com graus variados de integração e comprometimento. "As mais eficazes são as que mantêm manuais técnicos, programas de intercâmbio de pessoal,

revisão de qualidade e regras de conduta", aconselha o coordenador do GT do Ibracon.

O rodízio de firmas de auditoria, que, em tese, poderia significar um aumento de oportunidades para as pequenas e médias, na prática não o faz. "As FAPMP não têm se beneficiado do rodízio porque as empresas de capital aberto e reguladas tendem a trocar seus auditores dentro do universo das firmas de auditoria de grande porte", diz Rodil.

"Apesar de algumas firmas de auditoria de pequeno e médio portes defenderem o rodízio, os números mostram que ele aumenta a concentração. As companhias buscam as firmas maiores, o que afasta ainda mais as firmas menores do mercado de capitais", completa Guy Andrade. Ele afirma que o rodízio é a negação dos preceitos éticos que norteiam a profissão de auditor. "As firmas de auditoria de pequeno e médio portes buscam oportunidades iguais de oferecer serviços de qualidade, com independência e objetividade. O rodízio não representa nenhuma oportunidade. E ofende a integridade dos profissionais sérios", garante o conselheiro do Ibracon.

Grupo de trabalho

O principal objetivo do Grupo de Trabalho de Firms de Auditoria de Pequeno e Médio Portes é fortalecer esse segmento, ajudando-o a crescer. Isso é feito a partir da identificação dos problemas enfrentados, seguida do debate de propostas de solução. Um exemplo foi a busca de uma ferramenta tecnológica ideal para as FAPMP. "Analisamos alguns *softwares* à disposição no mercado e identificamos um que está em fase final de avaliação para apresentação aos associados", informa Guy Andrade.

O coordenador adianta que o GT também está finalizando um curso mais abrangente sobre as novas

normas de auditoria para as firmas de pequeno e médio portes. "Esse treinamento vem sendo desenvolvido em conjunto com o CFC, que patrocinará um grupo de multiplicadores para disseminar os novos conhecimentos pelo Brasil", explica. O curso terá como base o Guia de Aplicação das Normas Internacionais de Auditoria para PME, elaborado pela Ifac. "A tradução do Guia, a cargo do Ibracon, está em estágio final e ele será franqueado aos profissionais pelo Instituto e pelo CFC", conclui Guy Andrade.

Comitê da Ifac

O Comitê para Pequenas e Médias Firms de Auditoria da Ifac é um grupo de profissionais de todo o mundo, que se reúne três vezes ao ano. O Comitê tem por objetivo colaborar com o *board* da Ifac, que emite as normas de auditoria, de modo a contemplar as necessidades das FAPMP. Também prepara material que ajude as firmas de menor porte a aplicar as normas de auditoria sem que isso signifique uma carga que as tire do mercado. E, ainda, leva aos organismos associados iniciativas para que estes emitam normas

e preparem material de treinamento adequado às necessidades e ao mercado das FAPMP.

Segundo Ricardo Julio Rodil, que representa o Ibracon e o CFC neste comitê, a Ifac constituiu recentemente uma força-tarefa para discutir como auxiliar as FAPMP a se consolidar como consultoras das pequenas e médias empresas. "Nesse grupo, trabalhamos com uma base de 15 ideias. Em recente conferência telefônica escolhemos as quatro ideias principais, que merecerão nosso empenho inicial. O GT das FAPMP do Ibracon vai trabalhar em paralelo, utilizando e desenvolvendo essas ideias prioritárias e adaptando-as ao cenário brasileiro. Como contrapartida, levaremos à força-tarefa da Ifac nossas próprias sugestões para colaborar com a instituição", finaliza Rodil.

Tempo de desafios

O cenário de boas oportunidades não elimina os desafios que estão colocados no momento diante das firmas de auditoria de pequeno e médio porte. "Elas enfrentam dificuldades para a adoção das novas normas de auditoria decorrentes, principalmente, da exiguidade de tempo para a entrada em vigor. Não só o prazo de adaptação se provou inadequado como também os cursos oferecidos foram insuficientes para o tamanho do desafio", analisa Guy Andrade.

Como coordenador do GT das FAPMP, ele relata que as principais demandas recebidas pelo Ibracon tiveram relação exatamente com a implantação da nova metodologia. No final de 2010, muitas FAPMP perceberam dificuldades no alinhamento às novas

normas. O Ibracon discutiu com o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) a prorrogação para algumas circunstâncias. "Depois solicitamos ao Comitê Administrador do Programa de Revisão Externa de Qualidade (CRE) que considerasse a revisão de qualidade de 2011 como educativa, sem divulgação pública dos resultados. A intenção era não penalizar as firmas que, apesar do esforço, não conseguiram se adaptar às novas normas de auditoria. Também esse pleito foi atendido pelo CFC", relembra Guy Andrade. O GT, agora, está formatando um curso completo sobre as novas normas de auditoria.

O peso das mudanças e das adaptações é mais sentido pelas firmas menos estruturadas, que têm condições financeiras mais frágeis. "Toda

exigência adicional implica custos, que são melhor suportados pelas firmas de maior poderio econômico e mais massa crítica de profissionais para absorver tais acréscimos", complementa Ricardo Julio Rodil. Ele observa que é importante as FAPMP se conscientizarem de que as novas exigências vieram para ficar e que, no longo prazo, beneficiarão a profissão como um todo. Isso porque elevarão a confiança do público no trabalho do auditor. "Também é necessário se aproximar de entidades como o Ibracon para trocar ideias e enxergar aspectos que possam mitigar os inconvenientes de ser pequeno", conclui Rodil. ✓

Paixão pela auditoria

Conheça a trajetória de Carla Bellangero, sócia da KPMG no Brasil

O caminho do sucesso profissional não precisa, necessariamente, ser cimentado pelos sonhos abandonados em nome da carreira. A história da auditora Carla Bellangero é prova disso. Para ela, a auditoria permite um aprendizado que acrescenta novas dimensões a todas as esferas de sua vida. Aos 44 anos, Carla trilhou o caminho de *trainee* a sócia da KPMG no Brasil sem abrir mão de seus sonhos. Casada e com dois filhos, Carla concilia perfeitamente bem a carreira com a vida pessoal. E ainda arranja tempo para contribuir com o Ibracon – Instituto dos Auditores Independentes do Brasil, como diretora Técnica da 5ª Regional de São Paulo.

A explicação parece estar na forma como ela encara cada projeto, pessoal ou profissional. Carla é do tipo que vai além da obrigação e desfruta do prazer de cada atividade com a qual se envolve. “Quanto mais faço, mais quero fazer. Sou apaixonada pela minha profissão”, sintetiza. E fala de auditoria com o mesmo orgulho com que se refere ao filho mais novo, Felipe, de dez anos, ou conta que Caroline, a mais velha, de 17 anos, quer ser advogada.

Se ela se considera realizada? Sem dúvida. Mas seus horizontes ainda são tão amplos quanto sua disposição para encarar desafios – os que se apresentam



naturalmente e os que ela mesma se coloca. “Quero continuar consolidando meus conhecimentos e, principalmente, compartilhar o que aprendi em 22 anos de carreira. Hoje, faço isso por meio do Ibracon, o veículo perfeito para ampliar a relevância da auditoria no Brasil. O mercado está em expansão. Meus planos incluem, sem dúvida, contribuir cada vez mais com o Instituto”, assegura a diretora, que está em sua terceira gestão na 5ª Regional – as duas primeiras foram na Diretoria de Desenvolvimento Profissional.

Contadora precoce

A paixão pelo trabalho surgiu cedo na vida de Carla Bellangero. Natural de São Paulo, aos 16 anos, ela estudava de manhã e, à tarde, trabalhava na serralheria do pai. Queria aprender os negócios, entender como a empresa funcionava. “Eu já era uma contadora e não sabia”, conta, lembrando que um dia surpreendeu o pai dizendo que precisava fazer uma contagem de estoque. A primeira reação foi natural: “Que bobagem, menina!”. Na semana seguinte lá estavam os dois conferindo as quantidades de barras de alumínio da serralheria. Isso antes de ela entrar no curso de Administração de Empresas, da Pontifícia Universidade Católica de



São Paulo (PUC-SP), aos 18 anos. E muito antes de aprender o que era contabilidade ou auditoria, o que aconteceu quando conheceu a auditora interna da empresa onde estagiou.

"Fiquei encantada com o que ela me explicou sobre auditoria. Foi ali que decidi meu futuro profissional", conta. Terminado o estágio, aos 22 anos, Carla se inscreveu no programa de *trainee* da KPMG. E de cara mostrou a que vinha: no processo de seleção, em uma dinâmica de grupo, quis saber quantas sócias mulheres havia na empresa. O sócio que coordenava a dinâmica quis saber quem tinha feito a pergunta. "Eu pensei: pronto, acabei de perder minha oportunidade". Só para constar, na época, a exemplo do que era regra em todos os ramos de atividade no Brasil, a empresa não tinha sócias. Na etapa seguinte da seleção, quando ia para a sala de

entrevista individual, o sócio brincou: "Pode entrar, futura sócia". Dito e feito. Contratada como *trainee*, em 1989, aos 22 anos, Carla Bellangero se tornou sócia aos 38 anos.

À medida que o tempo passava, o encantamento crescia. "Era empolgante. Comecei a conhecer empresas de diferentes culturas: a alemã, mais conservadora; a norte-americana, mais objetiva", diz. Como ainda acontece, a paixão de Carla era acrescida de sua disposição para participar, se envolver em todas as fases do trabalho. "Quanto mais vivencia todas as etapas da auditoria mais o profissional aprende", ensina, com a experiência de quem passou de *trainee* a gerente em sete anos.

Em 1993, decidiu casar. Os pais aconselharam: ela teria de reduzir o ritmo de trabalho se quisesse conciliar carreira e família. Estavam enganados. A filha continuou ascendendo na profissão e, aos

26 anos, promovida a supervisora, engravidou. Nasceu Caroline que, pelo jeito, puxou à mãe: faz cursinho pré-vestibular e colégio, ao mesmo tempo. "Eu opinei que ela não precisava fazer os dois cursos juntos, mas minha filha me lembrou que eu também faço mil coisas ao mesmo tempo", ri.

Quando engravidou de Felipe, Carla foi convidada a assumir a área de Desenvolvimento Profissional da empresa. "Foi um desafio. Estávamos em fase de troca de metodologia para alinhamento com as normas internacionais. Passei a licença-maternidade estudando", recorda. Mas valeu a pena: mesmo com o filho pequeno, Carla viajou o Brasil replicando seu conhecimento nos escritórios da empresa em outros Estados e fez treinamentos no exterior.

Como uma coisa puxa a outra – e ela sempre acha que dá para fazer



Empresas precisam de políticas internas específicas para reter talentos femininos

um pouco mais –, Carla Bellangero foi convidada a assumir a Diretoria de Desenvolvimento Profissional da 5ª Regional do Ibracon, em 2004. De seis cursos por ano, a Regional passou a oferecer 40 ao final de sua primeira gestão. "Chamei as firmas de auditoria a ajudar o Ibracon a levar os treinamentos a um número maior de profissionais da área. Foi um trabalho árduo, mas muito gratificante", orgulha-se. Na mesma época, integrou a Comissão de Educação Continuada do Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo (CRC-SP), que estava

organizando o Programa de Educação Profissional Continuada e o sistema de pontuação do Cadastro Nacional de Auditores Independentes (CNAI).

Mãe e profissional

Conciliar profissão e família não é fácil. Uma esfera não pode sobrepor-se à outra. Para Carla Bellangero, a profissão ajudou a superar este desafio. "As firmas têm impregnada a cultura de desenvolver e treinar os profissionais mais jovens. Eu sou fruto desse processo. Aprendi a ouvir os anseios dos jovens *trainees*. Educar

filho é ouvir, perceber suas angústias e necessidades. Até nisso a auditoria é uma profissão brilhante", afirma. No casamento, o segredo é estar realizada: "Meu marido sempre vê um brilho no meu olhar quando falo da minha profissão. E nunca quis tirar isso de mim".

Essa experiência pessoal Carla leva para o comitê de mulheres da empresa, criado para disseminar o valor da diversidade. "O olhar feminino é importante. Mesmo sob pressão, a mulher identifica e sabe lidar com o colaborador que não está em um bom momento. Ela conversa, oferece apoio e motiva", explica. E são muitas as mulheres que desistem da ascensão na carreira para se dedicar à família. "As empresas precisam adotar políticas internas que facilitem a logística da profissional na gestação e depois do nascimento do bebê. Nessa fase, a mulher pode assumir projetos que não exijam viagens ou grandes deslocamentos, atender a clientes mais próximos de casa e usar e abusar das novas tecnologias para não ter de ir ao escritório todos os dias", ensina.

Eis o recado de quem pode falar por experiência própria: com o mercado em expansão, a carreira fica mais atrativa e a ascensão profissional pode ser rápida. "Ser convidada a me tornar sócia da empresa foi uma grande emoção, a realização de um sonho", lembra Carla. Mas é preciso acreditar e traçar metas de curto prazo que, somadas, encurtem o caminho no longo prazo. Aos *trainees* ela ensina: auditoria é conhecimento que se adquire na prática, indo além do obrigatório. Quem se contenta em fazer o mínimo é como o jogador que não se importa em ficar no banco de reservas. Nunca vai fazer gol. ✓



Nacional

**Ibracon - Instituto dos Auditores
Independentes do Brasil**
Rua Maestro Cardim, 1170, 9º andar
01323-001, Bela Vista, São Paulo, SP
Fone/Fax: 55 (11) 3372-1223
www.ibracon.com.br

Seções Regionais

1ª Seção

Rua Tristão Gonçalves, 827
60015-000, Fortaleza, CE
Fone/fax: (85) 3065-1099
ibraconprimeira@yahoo.com.br

2ª Seção

Rua José Aderval Chaves, 78, sl. 405
51111-030, Recife, PE
Fone: (81) 3327-1174/ (81) 3327-1175
ibraconsegunda@smartsat.com.br

3ª Seção

Av. Passos, 101, cj 504
20051-040, Rio de Janeiro, RJ
Fone/Fax: (21) 2233-5833,
(21) 2233-5917, (21) 2233-5357
ibraconterceira@ibraconterceira.com.br
www.ibraconterceira.com.br

4ª Seção

Rua Santa Catarina, 1630, sl. 104/105
30170-081, Belo Horizonte, MG
Fone: (31) 3275-3070
ibraconquarta@ibracon.com.br

5ª Seção

Rua Maestro Cardim, 1170,
8º e 9º andares
01323-001, São Paulo, SP
Fone: (11) 3372-1223
ibraconquinta@ibracon.com.br
www.ibracon.com.br

6ª Seção

Rua dos Andradas, 718, cj. 402
90020-004, Porto Alegre, RS
Fone: (51) 3228-3140
ibraconsexta@ibraconsexta.com.br
www.ibraconsexta.com.br

9ª Seção

Rua Methódio Coelho, 91
Ed. Prado Empresarial, sl. 607
40279-120, Salvador, BA
Fone: (71) 3353-2126
ibraconnona@ibracon.com.br