

Sumário Executivo

Uma rápida leitura da PwC sobre os temas atuais mais relevantes do universo corporativo brasileiro.

Com um bom sistema de freios, é possível andar mais rápido

Qual deve ser o papel da área financeira de uma empresa? Até onde deve ir o seu apetite por risco? É seguro encará-la como um centro de lucros? Questões como essas ganharam mais destaque após a crise que abalou os mercados a partir de 2008, desencadeando a falência de tradicionais e poderosas instituições financeiras e provocando um volume gigantesco de perdas para outras.

Acionistas, investidores e administradores têm-se mostrado especialmente preocupados em saber se as empresas estão realmente capacitadas a avaliar e entender os riscos de transações financeiras cada vez mais inovadoras e complexas. A busca de lucros imediatos pelo departamento financeiro nessas operações, embora tentadora, concorre com o objetivo de manter a saúde da entidade a longo prazo e sua capacidade de atrair investimentos.

Os resultados podem acabar se mostrando catastróficos para a organização especificamente e para o ambiente econômico como um todo.

A área financeira de uma empresa deve ser conservadora por natureza. Nas situações em que ela passa a ser substancialmente um centro de lucros, surgem problemas. É o que aconteceu com as empresas que resolveram alavancar seus lucros ou reduzir custos usando os derivativos, instrumentos concebidos originalmente para proteger produtores ou negociantes das flutuações de preços de mercadorias, juros e câmbio. Especular no mercado com um produto financeiro de alta complexidade é uma atividade que parece rentável e aparentemente segura quando os ventos sopram na direção desejada. O erro dessa estratégia, no entanto, é apostar que as condições econômicas serão sempre favoráveis.

Como o mercado se movimenta em ciclos de altas e baixas, quando vem a crise é que se conhecem os excessos cometidos pela administração no passado. Compras de ativos caros, que proporcionam baixa rentabilidade, alavancagem exagerada e práticas de contabilidade inadequadas ou agressivas são alguns dos exemplos de equívocos praticados pela gestão que podem, inclusive, levar à quebra da organização.

Em 2003, muito antes de virem à tona os problemas causados pelas apostas elevadas com derivativos, o megainvestidor americano Warren Buffet já alertava para o risco dessa estratégia ao descrever esses produtos como “armas financeiras de destruição em massa”. Utilizados de modo correto, os derivativos são ferramentas de *hedge* eficazes para dar estabilidade à operação da empresa. Seu uso distorcido é fruto da combinação de fatores como ambição e alavancagem excessiva, além de um frágil sistema de gestão de riscos na empresa.

Tanto a área financeira quanto o comitê de auditoria das companhias devem saber dosar o uso desses produtos exóticos quando eles representam riscos adicionais para a organização. São produtos tão complexos que muitas vezes o conselho de administração não entende o motivo de adquiri-los e toma a decisão com base em informações deficientes.

Foco na continuidade da empresa

Os objetivos principais da diretoria financeira deveriam ser garantir a liquidez de curto-prazo e buscar meios de financiar o processo de expansão a longo prazo, implementar e monitorar os sistemas de controle interno e de contabilidade, apoiar o processo de avaliação de riscos e também o de avaliação de resultados e retornos do investimento. Encarar a diretoria financeira como uma área que tem por finalidade gerar lucros é uma grave distorção.

Antes de mais nada, é importante estabelecer um sistema de governança corporativa que defina muito bem o apetite de risco da empresa e que monitore constantemente se ele está sendo respeitado. Essa abordagem não pode ser casuística - ora conservadora, ora agressiva, dependendo das condições do mercado. Nesse contexto, a política de *hedges* deve ser executada para evitar perdas, não obter ganhos. O *hedge* é essencial para travar o preço das *commodities* e ajudar a empresa a cumprir seu orçamento. Numa situação de mercado favorável, os gestores acabam olhando para o que deixaram de ganhar, mas isso deve ser evitado.

Sendo por definição conservadora, a área financeira é peça fundamental para assegurar a continuidade da companhia.

Aprimorar a qualidade do sistema de governança da empresa é fator competitivo na disputa pela alocação de recursos dos investidores. Afinal, os investidores querem basear suas decisões em uma avaliação criteriosa de riscos. Uma pesquisa realizada pela PwC e pela Rotterdam School of Management, da Erasmus University, com 1.400 analistas e gestores de carteiras, no fim do ano passado, revelou que a maioria confia nos CEOs e CFOs (diretores executivos e financeiros). No entanto, o nível de confiança de cerca de um terço dos entrevistados é menor do que há três anos, antes da crise financeira internacional.¹

Em relação à governança, os investidores querem saber, por exemplo, se o conselho de administração é composto por membros independentes, se os profissionais que ocupam cargos-chave do comitê de auditoria têm perfil técnico, conhecimento do setor de atuação e remuneração adequados, se há políticas de gestão de risco implantadas e qual é o papel do comitê de auditoria no processo de geração das demonstrações financeiras. O ideal é que o comitê de auditoria, além de entender a natureza do negócio, tenha uma atuação menos fiscalizadora e mais participativa no processo de auditoria.

Essa abordagem colaborativa é especialmente importante quando se considera o impacto recente causado no mercado brasileiro pela implantação do padrão IFRS em 2010.

O nível de conhecimento existente sobre as novas regras contábeis ainda é pequeno. Há uma grande exigência de atualização de toda a cadeia de profissionais envolvida no processo de geração e análise das demonstrações financeiras: analistas, empresas de classificação de risco, contadores, conselheiros e órgãos de classe.

Além disso, o novo padrão tem um nível de subjetividade e estimativa muito maior. É o que acontece, por exemplo, na exigência de adoção de modelos de precificação de ativos biológicos. Antes o valor informado refletia o custo da empresa. Agora, deve refletir o valor de mercado. Isso trouxe mais volatilidade para as contas da empresa, o que reforça a necessidade de um trabalho muito afinado de monitoramento das principais variáveis que afetam os resultados e da aplicação consistente de modelos matemáticos para apresentação desses resultados.

O mais importante é definir claramente quais são as metas da diretoria financeira. Se ela deve trabalhar pela estabilidade do negócio, resultados financeiros acima da meta não deveriam ser incentivados, para reduzir a propensão da empresa ao risco e aumentar o comprometimento dos administradores com a companhia a longo prazo. Em relação a esse quesito, é bom lembrar que, não importa se os tempos são favoráveis ou não, na relação dos gestores com o conselho de administração, todas as surpresas costumam ser ruins.

¹ *Trust in management - Results RSM Global Analyst and Investor Survey*. Disponível em: <http://www.rsm.nl/portal/page/portal/home/content_pages/news/RSM%20News/2010%20-%202011/Trust%20in%20management%20report%20EN.pdf>. Acessado em: 13/10/2011.

Por um mercado mais seguro

Em resposta à crise financeira de 2008, cresceu a preocupação de governos e investidores com a regulamentação do mercado de capitais. A sofisticação dos instrumentos financeiros e o ritmo acelerado de criação de novos tipos de transações complexas dão pouca esperança, no entanto, de que a normatização dos reguladores possa acompanhar a criatividade empresarial. A qualidade da governança corporativa está mais associada a comportamentos do que a processos, o que torna os códigos de autorregulação mais apropriados para lidar com essa realidade, mesmo com todas as suas possíveis limitações.

No Brasil, a tendência atual é de um sistema de autorregulamentação baseado em princípios, de modo a complementar as regras detalhadas pelos reguladores, a exemplo do que já ocorre no Reino Unido, entre outros países. Em agosto deste ano, a Associação Brasileira das Companhias Abertas (ABRASCA) colocou em vigor o Código ABRASCA de Autorregulação e Boas Práticas das Companhias Abertas. O documento foi discutido durante dois anos pelas empresas filiadas à associação e recebeu sugestões das principais instituições do mercado.

O Código segue a abordagem conhecida no exterior como “comply or explain” (aplique ou explique), que dá flexibilidade para que as companhias abertas possam decidir sobre a não aplicação de uma ou mais regras, desde que isso seja devidamente justificado no Formulário de Referência arquivado na CVM. O Código ABRASCA inclui um rol de princípios e regras a respeito de temas como governança corporativa, operações com partes relacionadas e controles internos. A adesão ao texto, respeitando o conceito de aplique ou explique, permite o uso do Selo ABRASCA de Boas Práticas.

O objetivo de códigos do tipo “aplique ou explique” é deixar que o mercado decida sobre a adequação das práticas adotadas por uma determinada empresa. Caso as explicações quanto a divergências apresentadas não sejam aceitas, a companhia fica sujeita às sanções do mercado, que têm consequências mais imediatas do que as penas da lei.

Essa flexibilidade acaba possibilitando que os códigos voluntários consigam estabelecer e promover padrões mais rígidos de governança, uma vez que a legislação, por ser genérica, precisa fixar um conjunto de exigências mínimas capazes de serem cumpridas por todos os tipos de empresas.

A tentativa frustrada de buscar um consenso ou voto majoritário para a revisão mais ampla do Regulamento do Novo Mercado demonstra que é mais fácil atrair entidades para um novo código do que tentar revisar outro existente. Comparados aos atos legislativos ou às deliberações e instruções do regulador, os códigos têm a vantagem de ser mais facilmente adaptáveis para incorporar inovações ou incentivar novas práticas recomendadas.

Outra iniciativa relevante de autorregulação que tem por objetivo aperfeiçoar o mercado de capitais foi a criação do Comitê de Orientação para Divulgação de Informações ao Mercado (CODIM). A entidade oferece orientações e sugestões às companhias abertas e a agentes do mercado sobre as alternativas mais adequadas de divulgação de informações.

O CODIM já emitiu pronunciamentos com recomendações sobre a realização de teleconferências, o período de silêncio, a preparação do Formulário de Referência e a comunicação eletrônica, entre outros temas. Uma questão que está na mira do CODIM e deverá ser objeto de um próximo pronunciamento é a elaboração das notas explicativas às demonstrações financeiras.

A aplicação das novas normas contábeis brasileiras fez crescer o número e o tamanho dessas notas. Mas quantidade não é sinônimo de qualidade. Uma das críticas mais comuns é que as notas repetem informações já divulgadas em outros meios, como relatórios anuais, o site de relações com investidores e o Formulário de Referência enviado à CVM. Algumas empresas podem ter pecado pelo excesso, ao temerem a acusação de omissão de informações.

A busca de uma apresentação completa, mas ao mesmo tempo inteligente, necessita de uma avaliação criteriosa e uma coordenação com os agentes de mercado. É importante redigir notas explicativas mais relevantes e objetivas, partindo de um modelo mais direto e adequado na realidade de cada empresa.

O redesenho do processo exige investimentos em tecnologia da informação, mudança nos processos e cuidados com o correto registro dos dados sobre os negócios nos sistemas. É recomendável que as notas sejam utilizadas com bom senso a fim de esclarecer a alternativa escolhida para lidar com uma questão contábil quando há mais de um procedimento aceitável.

A existência de um procedimento automático e eficiente de coleta de informações para elaboração das notas explicativas, e de análise da relevância das informações é chave para a geração de demonstrações financeiras melhores, na medida certa, compreensíveis e tempestivas. Neste último quesito, devemos nos lembrar que o prazo de entrega dos ITRs cairá de 45 para 30 dias em 2012.

A inclusão de notas óbvias, redundantes ou de caráter genérico é um erro a ser evitado, pois elas só aumentam o volume do texto e não acrescentam informação relevante. É bom lembrar que os analistas de investimentos têm pouco tempo para interpretar os balanços e preparar seus relatórios de recomendação.

A crise de 2008, que atingiu severamente diversas empresas, mostrou que o desempenho financeiro apenas talvez não apresente todos os elementos necessários para a avaliação da solidez de um negócio. É preciso se ter, sobretudo, a preocupação em fornecer informações claras e precisas sobre os assuntos que podem efetivamente afetar os negócios e apresentar sua abordagem em relação à governança e à gestão de riscos.

Gestão de riscos: um desafio para toda a empresa

Forte instabilidade econômica, mudanças climáticas e demográficas e uma revolução tecnológica. Basta pensar em algumas transformações que o mundo vem enfrentando nos últimos anos para entender por que a gestão de riscos se transformou em um tema tão relevante nas empresas. As ameaças surgem de todos os lados, sejam elas financeiras, operacionais, éticas ou de concorrência, e é preciso se preparar para sobreviver aos cenários mais difíceis. Uma governança adequada e compatível com o apetite de riscos da organização passou a ser essencial para ajudá-la a minimizar erros sem deixar de aproveitar novas oportunidades.

Um bom sistema de gerenciamento de riscos deve estar incorporado a todas as operações da organização, e contar com gestores independentes e diretamente subordinados a um conselho de administração qualificado para entender as implicações das decisões tomadas pelos executivos. Uma abordagem realmente eficaz vai além do simples cumprimento de obrigações regulatórias. É preciso entender as interdependências de riscos e de que forma eles afetam as metas de desempenho estabelecidas pela administração.

Falhas no sistema ficaram evidentes após as perdas com derivativos financeiros incorridas por algumas empresas em 2008, o que manifestou a necessidade de reforçar o papel dos conselheiros nos controles internos das companhias. “As fragilidades da governança corporativa em termos de remuneração, gestão de riscos, práticas do conselho de administração e no exercício de direitos dos acionistas desempenharam um importante papel no desenvolvimento da crise financeira, e essas fragilidades atingiram às empresas de modo geral”, concluiu a OCDE em um relatório sobre governança corporativa e a crise financeira publicado em 2010.¹

Segundo o grupo responsável pelo estudo, não existe uma solução mágica na forma de leis e regulamentações que possa resolver o problema de desempenho dos conselhos de administração nessa área, o que eleva a responsabilidade das empresas na implantação de boas práticas e padrões voluntários que assegurem sua sobrevivência. Os conselheiros recebem poderes dos acionistas para supervisionar e orientar os gestores da organização com relação aos negócios e aos riscos assumidos. Nada mais natural, portanto, que, além de formação diversificada, eles tenham um bom conhecimento do setor de atuação da empresa.

Fraude continua a ser uma das questões mais problemáticas

Apesar da atenção dos órgãos reguladores e do investimento das empresas em controles, a fraude continua a ser uma das questões mais problemáticas para as empresas de todo o mundo. Em períodos de instabilidade econômica, como o atual, esse é um risco que exige atenção especial. A pressão para gerar resultados e a redução nos controles, em geral decorrente da necessidade de cortar custos, aumentam a ocorrência desse tipo de delito. Para detectar e deter esses crimes, as empresas não podem depender apenas dos controles implantados. Elas precisam promover e confirmar o cumprimento de uma cultura organizacional comprometida com princípios e conduta éticos. Se for necessário punir os fraudadores, que se faça, independente de que posição essas pessoas ocupem na empresa.

Segundo a última Pesquisa de Crimes Econômicos da PwC, a incidência de fraudes em empresas com programas de conformidade reforçados por um código de ética é 25% menor. Muitos executivos, no entanto, acreditam que seus funcionários sabem como se comportar e descuidam da promoção de uma cultura que reflita e reforce os padrões desejados pela empresa.

¹ OECD Steering Group on Corporate Governance. *Corporate Governance and the Financial CRISIS - Conclusions and emerging good practices to enhance implementation of the Principles*. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/53/62/44679170.pdf>>. Acessado em: 15/10/2011.

As ações de cada um acabam sendo determinadas por mensagens tácitas – rituais, estruturas de poder, redes informais e outros aspectos que influenciam ou refletem padrões existentes.

Sem uma clara definição de conduta esperada, o limite que separa o comportamento aceito do não aceito se torna muito flexível quando está em jogo a permanência de um funcionário na empresa ou a própria sobrevivência da organização. A fraude nem sempre é cometida para obtenção de ganho financeiro pessoal. Muitas vezes, a pressão para mostrar resultados ou o desejo de manter o prestígio dentro da organização pode levar o funcionário a utilizar uma regra contábil de forma indevida para justificar um resultado melhor.

Já em situações de retomada da atividade econômica, é a contratação de pessoal ou a readmissão de funcionários que abre caminho para fraudes. Novas oportunidades de negócios significam também novos parceiros, fornecedores e aquisições de empresas. Uma investigação insuficiente sobre os fornecedores expõe a companhia a riscos no processo de abastecimento.

Os fornecedores devem ser formalmente engajados nesse processo, para que passam a ser responsabilizados pelos seus atos ao prestarem serviços ou venderem produtos que sejam contrários às políticas de administração de riscos operacionais e financeiros da companhia.

Da mesma forma, a análise deficiente de empresas adquiridas talvez resulte no pagamento excessivo por ativos e na responsabilização dos novos donos por atos da administração anterior.

Tudo isso pode ser minimizado com uma gestão efetiva de riscos de fraude, corrupção, desperdício e abuso. Estudos mostram que a adoção de medidas eficazes nessa área produz um retorno oito vezes superior ao investimento, enquanto controles adequados conseguem reduzir o volume de fraudes em até 30%.

No entanto, de pouco adianta investir quantias cada vez maiores em gestão de riscos e programas de conformidade se o comportamento dos funcionários desafia os processos e controles implantados. A cultura corporativa deve reforçar a estratégia de negócios e ser compatível com o apetite de riscos da organização de modo a ajudar os administradores a tomarem as decisões certas sobre riscos.

É preciso também incentivar discussões abertas sobre riscos entre os responsáveis pela gestão do negócio e pela gestão dos riscos, com base em dados precisos e atualizados. Afinal, é o nível de informação dos gestores que consolida a resistência da empresa a ameaças internas e externas e confere agilidade ao processo de decisão.

Como criar uma cultura organizacional de atenção aos riscos

- 1. Determine a cultura organizacional ideal:** defina a cultura que deseja criar, com base em práticas recomendadas no seu setor ou em outros setores, incluindo os aspectos relacionados ao bom gerenciamento de riscos.
- 2. Avalie a cultura atual em relação à ideal:** ouça funcionários, clientes e fornecedores e descubra como eles veem a empresa e sua atitude em relação a riscos. Identifique variações locais ou sinais não verbais que estejam em conflito com suas aspirações.
- 3. Mapeie a sua posição:** identifique onde cada unidade de negócios está no que se refere à atitude em relação aos riscos e ao estágio de desenvolvimento cultural.
- 4. Identifique e priorize a solução de falhas:** Identifique os problemas e classifique-os em ordem de importância. Descubra quais sistemas e processos precisam ser alterados para que as falhas sejam resolvidas.
- 5. Elimine as lacunas:** Seja explícito sobre o tipo de cultura organizacional desejado, lidere o processo de transformação e envolva todos na empresa.

Hot Topics

Para oferecer um resumo quanto aos principais aspectos abordados no Guia de Demonstrações Financeiras 2011/2012, indicamos a seguir alguns de seus *Hot Topics*.

Matéria	Hot Topics	Referência Guia 2011/2012
Contexto normativo	Qual o cenário para a preparação das demonstrações financeiras de 2011? Quais os aprimoramentos que estão sendo propostos para as normas atuais?	Página 13
Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC)	Revisões de diversos pronunciamentos vigentes. Dentre os mais relevantes, em termos de alterações, destacamos o referente às normas de consolidação para os empreendimentos controlados em conjunto (<i>joint ventures</i>), que desde 1º de janeiro de 2011 podem ser mensurados pelo método de equivalência patrimonial, ao invés de consolidações proporcional, nas “demonstrações financeiras consolidadas”.	Página 25
Conselho Federal de Contabilidade (CFC)	Reedição da nova estrutura das Normas Brasileiras de Contabilidade: <ul style="list-style-type: none">• Segregação das normas brasileiras de contabilidade classificadas como gerais (NBC TG) entre: (i) normas completas, (ii) normas simplificadas para PMEs e (iii) normas específicas.• Inclusão das normas brasileiras de contabilidade aplicadas à auditoria governamental (NBC TAG).	Página 32
Comissão de Valores Mobiliários (CVM)	Alterações efetuadas na regulamentação dos seguintes fundos de investimentos: <ul style="list-style-type: none">• de direitos creditórios;• de participação;• fechados negociados em mercados regulamentados. Desvios mais frequentes identificados pela CVM em sua atividade de fiscalização das demonstrações financeiras das companhias abertas no exercício de 2010. Orientações gerais sobre a elaboração do Formulário de Referência referente a 2011, incluindo a consolidação das orientações anteriormente emitidas sobre sua elaboração e entrega.	Página 35 Página 36 Página 37 Página 39 Página 41
Conselho Monetário Nacional (CMN) e Banco Central do Brasil (BACEN)	Tratamento contábil diferenciado para as cessões de crédito a partir de 1º de janeiro de 2012 para as novas operações realizadas.	Página 42
Superintendência de Seguros Privados (SUSEP)	A SUSEP aprovou em 2011 a totalidade dos pronunciamentos técnicos emitidos pelo CPC para uso a partir das demonstrações financeiras encerradas em 30 de junho de 2011.	Página 42
Instituto dos Auditores Independentes (IBRACON)	Orientações específicas aos auditores para emissão do relatório de demonstrações financeiras em 2010 e relatórios de revisões trimestrais em 2011.	Página 43

