



KPMG BusinessMagazine 02

Debate

O planejamento tributário como ferramenta estratégica, coordenado pelo jornalista Carlos Alberto Sardenberg

Comitês de auditorias

Já é possível fazer um balanço desse instrumento de apoio à boa governança corporativa

Negócios internacionais

A China avança pelo mundo e torna-se ícone de desenvolvimento

Empresas familiares

A difícil conversa sobre sucessão

Sumário

Editorial	1
DEBATE	
O planejamento tributário como ferramenta estratégica é o tema da mesa-redonda, coordenada pelo jornalista Carlos Alberto Sardenberg	2
Reestruturação de Empresas	
A nova Lei de Falências abre novo campo de negociações entre credores e devedores	10
Empresas Familiares	
Na sucessão, em cada 100 empresas, apenas 30 conseguem chegar à segunda geração	14
Créditos de Carbono	
Novo mercado se abre para empresas interessadas na venda de créditos	20
Recursos Humanos	
Sucesso: não há mais a figura daquele profissional que começa como mensageiro e ascende na empresa	24
Audit	
Região Sul marca presença com alguns dos maiores empreendimentos do País	26
Comitês de Auditorias	
Já é possível fazer um balanço desse instrumento de apoio à boa governança corporativa	28
Negócios Internacionais	
A China avança pelo mundo e torna-se ícone de desenvolvimento	36
Bancos	
O crescente número de agências bancárias, mesmo com o advento da internet	40
Telecomunicações	
Conheça os vários motivos que tornaram a interconexão mais complexa	44
Responsabilidade Social	
As vantagens de se investir em cultura e o marketing cultural	48
Práticas Contábeis	
Novo livro sobre o tema discute o resseguro	52



KPMG Business Magazine é uma publicação trimestral da KPMG Auditores Independentes. © 2005 KPMG é uma firma-membro brasileira da KPMG internacional, uma cooperativa suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil.

Presidente da KPMG no Brasil: David Bunce. **Diretora de KM&C:** Irani Ugarelli. **Coordenadora de Publicações:** Karina M. R. Guimarães.

Fone: (11) 3067.6555. **E-mail:** businessmagazine@kpmg.com.br. **Produção/Edição:** Gabarito de Marketing Editorial (www.gabaritoeditorial.com.br). **Editor e jornalista responsável:** Leonel Prata (Mtb 11.708-SP). **Textos:** Antônio Félix.

Projeto gráfico e diagramação: Idéia e Imagem Comunicação. **Fotos:** arquivo KPMG.

Tiragem: 7.000 exemplares. **Impressão:** Copypress.

Editorial

Leitura dinâmica



Para atender à demanda do nosso público-alvo, a primeira edição passou por duas reimpressões. As matérias foram alvo de comentários e questionamentos por parte dos leitores. É gratificante observar que o objetivo proposto está se efetivando. Isso nos mantém motivados a continuar transformando conhecimento em valor, também em benefício de nosso público leitor da KPMG Business Magazine.

Assim, preparamos a segunda edição, disponibilizando análises e comentários de excelentes profissionais que abordaram temas de interesse em várias áreas de atuação e segmentos de mercado.

O destaque desta edição – tema do Debate – é a necessidade da existência de um planejamento tributário eficaz nas empresas. Coordenada pelo jornalista Carlos Alberto Sardenberg, a mesa-redonda levou em consideração as conseqüências materiais e jurídicas da ausência desse plano de trabalho e apontou possibilidades de equívocos em um planejamento tributário empresarial.

A sucessão familiar também mereceu nossa atenção. As constantes transformações na economia mundial impõem novos conceitos de gestão nas empresas globalizadas e, principalmente, nas familiares. Pesquisas internacionais revelam que, em média, em cada 100 instituições que passam pelo processo de falência, 65 tem como motivo principal a falta de planejamento sucessório ou problemas societários. Para tratar desse assunto, ouvimos, com exclusividade, a maior autoridade mundial no assunto, o consultor norte-americano John Davis, que dirige, na Universidade de Harvard, o programa Families in Business: From Generation to Generation.

A chamada Lei de Recuperação de Empresas, nova Lei de Falências, que entrou em vigor no início de junho, foi objeto de análise por Eduardo Farhat, diretor da área de Corporate Recovery, da KPMG.

Para conhecer qual é o mais importante canal de relacionamento com os clientes de bancos — agências ou internet —, trouxemos pontos de vista nacional e internacional. Carlos Gatti, sócio da KPMG, comenta os resultados de uma pesquisa conduzida em 10 diferentes países da Europa e analisa o cenário nacional.

E para falar um pouco mais sobre os desafios do segmento financeiro, acrescentamos uma análise sobre o papel dos comitês de auditoria em instituições financeiras, seguradoras e empresas de capital aberto. Para discutir o assunto, contamos com as participações de importantes membros de comitês de auditoria de instituições financeiras, como a Susep e a Previ, e do Dr. Paulo Sérgio Cavalheiro, diretor de fiscalização do Banco Central.

Outros temas igualmente interessantes foram tratados nesta edição, como créditos de carbono, a força econômica da região Sul do Brasil, o crescimento vertiginoso da economia chinesa e dicas para uma carreira bem-sucedida, entre outros assuntos de seu interesse, nesta dinâmica publicação.

David Bunce
Presidente da KPMG no Brasil

PS – Agradecemos o tempo dedicado à leitura de nossa revista e continuamos contando com suas sugestões e comentários. Escreva para businessmagazine@kpmg.com.br ou preencha a carta-resposta anexa.

DEBATE

CARLOS ALBERTO SARDENBERG
DIOGO HERNANDEZ RUIZ
MARIENNE SHIOTA MUNHOZ
DÉCIO FRIGNANI JÚNIOR

O planejamento tributário como ferramenta estratégica

Coordenação: Carlos Alberto Sardenberg



Fotos: Dario de Freitas

Décio Frignani Júnior, Diogo Hernandez Ruiz, Carlos Alberto Sardenberg e Marianne Shiota Munhoz, os participantes

NO BRASIL, A QUANTIDADE DE TRIBUTOS É TÃO GRANDE QUANTO A COMPLEXIDADE PARA ACOMPANHAR, INTERPRETAR, APLICAR AO ATO CONCRETO E FAZER CUMPRIR A LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA.

Dominar essas funções é o ponto de partida para os administradores planejarem uma possível redução da carga tributária nas empresas onde atuam, ou não expô-las a riscos fiscais. Compartilhar esse conhecimento, assessorando os contribuintes no cumprimento da lei – mas também apontando os seus limites – é a contribuição que a KPMG oferece ao mercado.

O que ganham as empresas com essa assessoria? Ganham competitividade com a identificação de oportunidades para reduzir a carga tributária, ao evitar eventual aplicação de penalidades e a exposição desnecessária na mídia com danos à sua imagem.

Quando se pensa em redução de custos, um dos focos é a carga tributária embutida no preço dos produtos. Essa circunstância está diretamente ligada com o resultado e a lucratividade das empresas.

De fato, na economia globalizada o fator competitividade tornou-se decisivo para o sucesso ou não das empresas. No Brasil, a carga tributária em relação ao PIB vem sofrendo uma curva ascendente: era de 22% em 1987, de 28% em 1994, de 36% em 2004 e atingiu 41% no primeiro trimestre de 2005. O preço de venda de alguns produtos produzidos no Brasil pode conter até 40% de tributos.

Portanto, para concorrer com chances, os preços dos produtos domésticos precisam

ser compatíveis com os praticados no mercado internacional. As empresas precisam analisar periodicamente se estão operando com uma estrutura eficiente do ponto de vista fiscal. Uma revisão para verificar se a empresa está pagando corretamente seus tributos e/ou se está pagando mais do que seus concorrentes torna-se, cada vez mais, ferramenta indispensável da boa gestão empresarial.

Por essa razão, o tema do debate – planejamento tributário como ferramenta estratégica – foi discutido em mesa-redonda, sob a coordenação do jornalista Carlos Alberto Sardenberg, com dois sócios da KPMG — Diogo Hernandez Ruiz e Marianne Shiota Munhoz — e com o advogado Décio Frignani Júnior.

Importância estratégica da carga tributária

Não só os empresários nacionais, mas também os investidores estrangeiros, costumam ficar alarmados com a quantidade de tributos no Brasil e com a complexidade da legislação tributária. Para muitos empresários fica a impressão de que a coexistência e a interação desses dois elementos deveria homogeneizá-los, difundindo traços de um no outro. Se a carga tributária é um componente importante na formação dos preços dos produtos; se algo em torno de 40% do que constitui esse preço no Brasil é tributo puro; e se isso está diretamente ligado ao resultado e à margem de lucro das empresas, a simples suspeita

de que a tendência seja de perpetuação daquele status quo, já é, de fato, motivo suficiente para alarme.

Habitados, como é natural, à realidade tributária brasileira e calejados pelos sobressaltos das constantes mudanças das regras – possível reflexo daquela tendência à eternização do processo – os empresários possuem motivos de sobra para visualizar a área tributária de uma forma estratégica dentro da empresa. Assim, o planejamento tributário preventivo permite que a empresa seja mais competitiva no mercado e se torne a alternativa, ou antídoto, à sonegação fiscal.

“O bom planejamento tributário é aquele feito antes de se realizar a operação para a qual

se busca reduzir a carga tributária, pois permite analisar os impactos tributários que ocorreriam em várias hipóteses legais para a realização da operação e escolher aquela que indique ser a de menor custo tributário dentre as alternativas legais analisadas”, explica Marianne Shiota Munhoz. “Essa análise é de suma importância sempre que um novo produto vai ser lançado ou uma nova fábrica será construída, ou ainda nas operações rotineiras, sempre que houver alteração na legislação tributária, o que tem ocorrido com muita frequência nos últimos tempos.”

Em valor absoluto, o tributo mais arrecadado pelo Governo é o ICMS, que integra o preço dos produtos e, portanto, compõe a receita bruta das empresas. “O ICMS incide sobre ▶

o valor das mercadorias e de certos serviços. Uma boa parte dos produtos sujeita-se a uma alíquota de 17%. Algumas mercadorias e serviços são gravados com 25% de ICMS e pelo fato do cálculo ser feito por dentro atinge 33,33% do valor da mercadoria ou do serviço”, aponta Diogo Hernandez Ruiz.

O segundo tributo na lista dos mais arrecadados pelo governo é o INSS, que também compõe o custo dos produtos e é recolhido pelas empresas sobre a folha de salários dos empregados e dirigentes. O terceiro é o imposto de renda, que não compõe o custo dos produtos, ao menos diretamente, mas afeta o lucro líquido final das empresas. O quarto tributo mais arrecadado é a Cofins, que também afeta diretamente o preço dos produtos.

Isso explica porque a carga tributária de 2004 chegou a 36% do PIB e a do primeiro trimestre de 2005 a 41%. Essa carga é apurada com base na arrecadação de tributos federais, estaduais e municipais em relação ao PIB, o que, na prática, por representar uma média, não assegura que algumas empresas não estejam pagando uma carga tributária ainda maior do que essa.

Por dentro da lei

Por atuar no setor de auditoria, impostos e assessoria, a KPMG aglutina diversas

disciplinas necessárias para assessorar as empresas em projetos de planejamento tributário visando a redução da carga fiscal nas empresas, tanto em suas operações rotineiras como nas eventuais. O ponto de partida é sempre o entendimento e a interpretação da legislação, da jurisprudência e da doutrina aplicáveis, e a alocação de profissionais especializados na aplicação dessas normas às operações das empresas. “A idéia é que os administradores das empresas possam planejar os negócios com a menor incidência de imposto possível, dentro dos limites da lei”, cita Marianne.

“Cabe-nos o papel de assessorar os administradores das empresas a identificar que limites são esses. A empresa pode estar pagando mais ou menos tributos do que o devido por estar interpretando erroneamente a legislação tributária ou errando nos cálculos. Nesse caso, nós explicamos o funcionamento da legislação e dos cálculos e, em se tratando de legislação controvertida ou interpretada pelos tribunais de forma diversa das autoridades fiscais, alertamos os administradores para que possam tomar suas decisões com base em todas as informações disponíveis.”

Os profissionais da KPMG estão cientes de que a lei é complexa e que muda com frequência, que a carga tributária aumenta a cada ano e auxiliam as empresas que desejam



Diogo Hernandez Ruiz é sócio responsável pela área de Tax da KPMG no Brasil

“O bom planejamento é aquele feito antes de se realizar a operação para a qual se busca reduzir a carga tributária, pois permite analisar os impactos tributários que ocorreriam em várias hipóteses legais para realização da operação e escolher aquela que indique ser a de menor custo dentre as alternativas legais analisadas”

Marianne Shiota Munhoz

seguir na trilha da lei, levando em conta as boas regras de governança corporativa – que se preocupam com uma boa reputação num longo prazo. Diogo Ruiz dá um exemplo. “Suponha uma determinada companhia com uma atividade que englobe operação industrial, comercial e de serviços e no produto final inclua o preço dos serviços. Ela vai pagar ICMS e IPI sobre a atividade de serviços. Desmembrando as atividades, ela poderia pagar apenas o ISS sobre a atividade de serviços e deixar de pagar ICMS e IPI, os quais podem chegar, juntos, a 25%.”

Mas o planejamento tributário requer a proatividade da administração da empresa, ainda mais se considerar que não é igual para todos e nem funciona para sempre. A empresa faz a análise e, antes de escolher o caminho, deve desempenhar um papel ativo em relação a esse planejamento: decidir se quer ou não assumir algum risco e em que grau, pois em planejamento tributário pode haver uma zona cinzenta inerente à interpretação da legislação e mudanças das posições dos tribunais. Essa área de sombra é produzida muitas vezes pela própria falta de clareza da lei ou, em outros casos, por decisões contraditórias do Poder Judiciário. Exemplo de risco envolvido em todo planejamento tributário: o Judiciário decide de determinada maneira, as empresas seguem a sentença proferida, mas, depois de cinco ou dez anos o Judiciário muda o seu entendimento anterior.

Raramente a legislação tributária é “preto no branco”, mesmo em países mais estáveis, com leis vigorando há muito tempo. A responsabilidade do consultor é “fazer uma ponte” entre o texto legal e a aplicação ao caso concreto – tarefa que nem sempre é desprovida de complexidade. “E ele deve informar ao cliente todas as situações de risco em que a empresa pode estar inserida”, acrescenta Ruiz.

Às vezes, administradores de empresas solicitam aos consultores assessoria em planejamento tributário com risco zero. É possível atendê-los? “Teoricamente, pode-se chegar ao risco zero com a observação de que, no Brasil, devido à instabilidade, mesmo o mais correto hoje pode ser interpretado como errado daqui a cinco anos. Há empresas que pagam imposto de renda por um critério legal chamado lucro real, mas nada impede que elas optem pelo lucro presumido. Ao escolher o lucro presumido ela pode pagar muito menos imposto do que pelo critério do lucro real. Esse é um tipo de planejamento com risco zero. Muitas vezes as empresas pagam pelo lucro real por desconhecer a possibilidade que ela tem de optar pela forma alternativa”, explica Ruiz.

Planejamento é dinheiro em caixa

Adotando uma saudável prática de planejamento tributário lícito, a empresa



Marianne Shiota Munhoz é sócia da área de International Tax da KPMG em São Paulo

“É raro que um estrangeiro que desembarque aqui não se surpreenda com as questões fiscais brasileiras. Quando alguém de fora vem comprar uma empresa brasileira, muito tempo é gasto em discussões que envolvem questões de impostos.”

Diogo Hernandez Ruiz

deixa de perder dinheiro por ignorar a legislação, por não acompanhar as suas mudanças e, também, por desconhecer, por exemplo, jurisdições que oferecem incentivos fiscais. Segundo Ruiz, quando o capital brasileiro é investido fora do País ou o capital do exterior vem para cá, é comum analisar se, do ponto de vista tributário, é mais caro produzir no país do investidor, do consumidor ou em um terceiro. “Aí entra a questão tributária, a questão cambial – além de outros aspectos – e isso tudo integra o planejamento tributário.”

Há casos em que a empresa não está lançando produto novo, não está abrindo nova fábrica, nada está mudando na rotina, mas ela passa a acumular créditos fiscais sem utilizá-los. “Isso acontece com frequência”, aponta Ruiz. “Também aí o planejamento é necessário para se definir a melhor utilização desses créditos. Há situações em que a empresa passa a apurar prejuízo fiscal, o que demanda uma revisão de planos para sanar a questão. Ou quando a lei muda em alguma localidade ou a alíquota de determinado produto sobe – e esse produto passa a perder competitividade em relação a outro que é manufaturado em outro local. Se a empresa não tomar uma decisão rapidamente, pode perder mercado.”

A área tributária, em suma, precisa estar em linha com a estratégia de negócios da

empresa. Tem de haver um controle periódico. E essa atitude só se torna efetiva quando existe a consciência de que a área tributária tem forte impacto nos negócios, na participação da empresa no mercado, na remuneração dos sócios ou acionistas e na imagem da empresa frente ao mercado.

É difícil quantificar o volume de empresas que não possuem um bom gerenciamento da área fiscal no Brasil. Mas o que se pode afirmar é que não é muito grande. Todavia, a tendência agora em países desenvolvidos é alinhar as políticas tributárias das empresas às suas estratégias, perfil de assunção de riscos, regras de governança corporativa, enfim, inseri-las nos processos de tomada de decisões de um modo geral. Para as multinacionais, então, a consistência global na postura do grupo em assuntos tributários está sendo cada vez mais cobrada e difundida. Isso porque as diretrizes deveriam ser emanadas da administração da empresa e apenas aplicadas pelos departamentos financeiro, legal e fiscal.

“Mas isso ainda não é a realidade mundial e muito menos brasileira. Muito embora em alguns países mais adiantados as empresas coloquem a questão de impostos numa posição de maior destaque, há ainda muito caminho a se percorrer”, pondera Ruiz.



Décio Frignani Júnior é sócio do escritório de advocacia empresarial Frignani e Andrade

“É raro um estrangeiro que desembarque aqui não se surpreenda com as questões fiscais brasileiras. Quando alguém de fora quer comprar uma empresa brasileira, muito tempo é gasto em discussões que envolvem questões de impostos. Normalmente, o centro das atenções são os impostos, pelo fato de a empresa visada ter uma contingência fiscal muito grande, que o comprador não pretende assumir, ou porque o produto fabricado pela empresa só ostenta preço competitivo, deixando de pagar impostos – condição que vira letra morta se o imposto for recolhido. Mas tudo sempre passa pelo tema fiscal, que, como não poderia deixar de ser, é permeado pelo aspecto do risco reputacional.”

Sem arranhões na imagem

Raras são as empresas, no entanto, que dizem abertamente aceitar o risco reputacional. Pelo menos foi isso o que apontou uma pesquisa conduzida pela KPMG no exterior quanto ao apetite das empresas para assumir riscos tributários, diz Marianne. “Nenhuma empresa disse aceitar esse risco. Nessa pesquisa, os executivos foram solicitados a classificar as empresas para as quais trabalhavam dentre 5 categorias:

1. Muito conservadora (nada que possa provocar o fisco deve ser implementado).
2. Conservadora (os planejamentos devem

Evolução da carga tributária brasileira (R\$ milhões)

Ano	PIB	Arrecadação Tributária	% s/ PIB
2000	1.101.255	361.696	32,84
2001	1.198.736	403.745	33,68
2002	1.346.028	482.361	35,84
2003	1.556.182	553.179	35,54
2004	1.766.621	650.135	36,80

Fonte: Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário.

passar por rigorosa análise técnica, não envolver risco reputacional, parecer legal, fornecer alto grau de conforto e a empresa não estar disposta a sustentar seus planejamentos na esfera judicial).

3. Conservadora (como no item 2, mas disposta a sustentar seus planejamentos na esfera judicial).
4. Conservadora (como no 3, mas parecer legal e fornecer grau médio de conforto).
5. Conservadora (como no 4, mas aceita algum nível de risco reputacional).

Ninguém escolheu a opção 5, mais agressiva. Alguns responderam pela opção 1, mais conservadora. Quase metade classificou suas empresas como conservadoras no nível médio, ou seja, estariam preparadas para se defender nos tribunais, se necessário (opção 3) e as demais estariam divididas entre a opção 2 e a 4.

As empresas que só aceitam uma zona de conforto alto para ir aos tribunais são as que costumam buscar ajuda de profissional antes de tomar qualquer decisão que envolva tributos. Querem se certificar se há risco ou não na operação. O nível de risco pode ser medido verificando o que já aconteceu no passado com empresas que enfrentaram situações envolvendo temas idênticos ou semelhantes. Nesse caso, há as que foram atuadas pela fisco e já tiveram seus processos apreciados administrativa ou

judicialmente. Na falta de precedentes, resta recorrer à interpretação puramente técnica.

Na verdade, o risco reputacional existe nos casos em que, além de eventual perda financeira, determinado planejamento pode ainda causar dano à imagem da empresa. É sempre terrível para uma empresa ser conhecida como sonegadora, porque ela pode cair no descrédito. Às vezes, gasta-se muito dinheiro para criar e cultivar uma marca, que pode ser um grande diferencial no seu mercado. Um dano à sua imagem, por maior que seja a economia tributária, pode jogar ladeira abaixo o sucesso do negócio. A impressão que pode ser produzida no mercado consumidor é de que a qualidade do produto não é boa e que a empresa não é séria. “Se pararmos para pensar, muitas vezes escolhemos o produto a partir da imagem da empresa”, comenta Frignani.

Isso não impede a existência, por exemplo, de empresas em falta com o fisco (por amargarem problemas financeiros gerados por dificuldades operacionais) e que não perderam a credibilidade no mercado. Isso leva o jornalista Carlos Alberto Sardenberg, a perguntar se a empresa sonegadora tem realmente má fama no Brasil. Não seria comum o consumidor pensar que, como a empresa não paga imposto, oferece o produto por preço menor? ▶

“Muitas vezes nós nos deparamos com administradores que nunca leram o estatuto da empresa. Ele pode estar bem-intencionado, mas, por desconhecer o estatuto, a lei ou o que está de fato acontecendo na empresa, pode estar ‘brincando com fogo’.”

Décio Frignani Júnior



Carlos Alberto Sardenberg é jornalista e foi responsável pela coordenação do debate

► Marianne esclarece que o risco reputacional não produz efeitos apenas em relação aos clientes da organização. “Alguns vão decidir comprar pela marca ou pela reputação da empresa, outros não. Mas não esqueçamos uma importante faceta: os investidores das empresas listadas em bolsa. Esses tendem a se interessar mais pelas que exibam uma boa governança corporativa, que assumam riscos calculados e que atuem dentro dos limites da lei. Há também efeitos que a empresa pode sofrer, por exemplo, no mercado externo, caso tenha pretensão de se internacionalizar. Existe também a reputação perante o Governo. Ainda que não seja exatamente no nicho tributário, ela pode ter outros interesses em jogo no Governo e este tende, obviamente, a olhar com mais agrado para a que paga os tributos corretamente, ainda que se implemente também planejamentos tributários.”

Os riscos para os administradores

Sob o ponto de vista da responsabilidade dos sócios e administradores, é interessante registrar que muitas vezes um executivo não percebe que ele também é responsável se agir, de alguma forma, contra a lei ou contra o estatuto da empresa. Em resumo, ele pode ser responsabilizado pela sonegação, se esta ocorrer. Pode acontecer de um administrador, por desconhecimento da legislação, realizar certas operações em sua empresa que

venham a ser consideradas em desacordo com a lei fiscal, gerando, assim, um passivo fiscal não só para a empresa mas também para si próprio.

“Isso pode gerar uma grande dor de cabeça e levar o administrador a enfrentar um processo crime. O processo crime é, por sinal, algo odiado, pois a pessoa pode ser condenada pela opinião pública antes mesmo do julgamento – bem diferente de um processo tributário que não envolva questões penais, que, via de regra, não gera tamanha repercussão”, diz Frignani.

“A grande diferença em relação ao crime tributário é que este é sempre muito complexo até pelo caráter intrincado das normas e pelo envolvimento de questões contábeis. Por isso para o Ministério Público e para os próprios juízes é tarefa difícil produzir-se a certeza do que de fato ocorreu”, afirma Frignani.

Existe também a possibilidade de bloqueio dos bens pessoais dos administradores e até o risco de reclusão. “O que é terrível, pois muitas vezes o administrador não é dono e nem mesmo sócio da empresa, mas apenas um profissional que administra”, diz Marianne. Por isso, quando se faz um planejamento tributário é muito importante atentar para que esse planejamento fique bem longe de questões que possam envolver

processo crime, pois isso é tudo o que qualquer executivo não quer para si. Para evitar o risco de abrigar executivos que estejam cometendo atos ilícitos – e nem desconfiem disso – é aconselhável que as empresas passem periodicamente por uma auditoria com tal finalidade.

Segundo Frignani, às vezes a empresa está sendo fraudada, chega um fiscal, autua e ainda instaura um processo criminal por mera omissão da administração. “Muitas vezes nós nos deparamos com administradores que nunca leram o estatuto da empresa. Ele muitas vezes é bem intencionado, mas, por desconhecer o estatuto, a lei ou o que está de fato acontecendo na empresa pode estar ‘brincando com fogo’. Se, por exemplo, um empregado vende parte dos produtos sem nota e embolsa o dinheiro, ele está lesando a empresa, ao mesmo tempo em que esta está fraudando o fisco. Vamos supor que a empresa quebre e não tenha bens para pagar a dívida tributária, o administrador da empresa pode ser chamado a pagar o imposto da empresa.”

“Com relação à não emissão de notas fiscais, quando o fiscal achar que é caso de autuar, ele o faz. Se for uma operação de não pagamento de imposto, incidirá 75% de multa. Mas se houver evidências de fraude, é lançada 150% de multa e feita

uma denúncia-crime. Por uma orientação do Supremo Tribunal Federal, apenas pode haver o andamento do processo criminal se estiver resolvida a questão na esfera tributária. No passado, o auto de infração do ICMS ia para um lado e a denúncia do crime seguia para outro, a delegacia de polícia, possibilitando uma condenação na área penal independentemente do resultado do processo tributário. O contribuinte ficava desesperado, pois não sabia se pagava o imposto para eliminar o risco criminal, ou ia se defender no processo crime”, relata Frignani.

Diogo Hernandez Ruiz é sócio responsável pela área de Tax da KPMG no Brasil, onde executa trabalhos de assessoria em planejamento tributário, reorganização societária e preços de transferência em empresas de diversos segmentos – indústria, comércio, financeiro e de serviços. Está na KPMG desde 1971. Passou a atuar como líder da área de Tax da KPMG no Brasil em 2003. Participou de diversos cursos de especialização profissional e de seminários anuais, no País e no exterior, dentro do Programa de Desenvolvimento Profissional da firma. É instrutor de cursos no Brasil e no exterior sobre planejamento tributário, capital estrangeiro e outros temas de natureza tributária. É, também, autor de diversos artigos publicados em jornais e periódicos especializados. Formado em Ciências Contábeis e em Direito e possui especialização em Direito Tributário.

Marianne Shiota Munhoz é sócia responsável pela área de International Tax da KPMG em São Paulo. Iniciou sua carreira na KPMG em 1994. Possui experiência significativa em internacionalização de empresas brasileiras, capital estrangeiro, estruturação de fusões e aquisições, tratados internacionais, importação e exportação, preços de transferência, projetos de supply chain, reorganizações societárias e planejamento tributário de uma forma geral. Formada em Direito, trabalhou na KPMG de Nova York na prática de comércio internacional (trade & customs).

Décio Frignani Júnior é sócio do escritório de advocacia empresarial Frignani e Andrade Advogados Associados. Trabalha com consultoria empresarial e tributária desde 1990, desenvolvendo também projetos de assessoria societária, contratual e contencioso tributário, dentre outras atividades. Formou-se em Direito pela FMU (Faculdades Metropolitanas Unidas) de São Paulo, em 1995.



REESTRUTURAÇÃO DE EMPRESAS

O diálogo entre credor e devedor

A nova Lei de Falências – ou melhor Lei de Recuperação de Empresas – com entrada em vigor no início do mês de junho, abre um novo campo para negociação entre credores e devedores. O modelo que vigorou nos últimos 60 anos, além de moroso, levava ao fechamento desnecessário de muitas empresas, com prejuízos para todos os envolvidos.

Como a proteção aos credores era inexistente, as empresas em dificuldades raramente recebiam algum tipo de ajuda e várias acabavam por fechar, em processos longos, custosos e ineficientes.

Agora, os credores passam a ser participantes ativos do processo de reestruturação das companhias, numa legislação em linha com as mais avançadas do mundo. “É um progresso importante, no sentido de que os processos serão conduzidos também com a concordância do credor”, afirma Eduardo Farhat, diretor responsável da área de Corporate Recovery da KPMG. “Antes alijado, o credor passará a participar ativamente no processo de recuperação, pois assim protege seus interesses – esta é uma lógica muito simples.”

Os processos de reestruturações de companhias tendem a obedecer a uma lógica cartesiana em que algumas perguntas devem ser claramente respondidas pelas partes envolvidas. “Os aspectos financeiros mais relevantes para um processo de reestruturação são a geração de caixa e a estrutura de capital da empresa”, afirma Farhat, autor de um roteiro sobre os principais pontos

que devem ser observados para se reerguer uma companhia. A geração de caixa, segundo ele, é a matéria-prima essencial no processo de reestruturação financeira.

Quanto à estrutura de capital, ela permite à empresa dispor de mais ou menos tempo para condução do processo. Por exemplo, se a geração de caixa for baixa, mas a empresa possuir uma estrutura de capital forte, deve-se buscar uma reestruturação operacional. Porém, se a geração de caixa for alta com uma estrutura de capital fraca, é um caso claro de reestruturação financeira. Em uma situação mais complexa, se a geração for baixa com uma estrutura de capital fraca, podemos estar diante de um caso de liquidação, ainda mais agora com a Nova Lei de Falências em vigor.

Desde o início de um processo de reestruturação, algumas perguntas-chaves devem ser respondidas. Existe uma crise de caixa? Em caso positivo, devem-se considerar atividades imediatas de estabilização que, uma vez implantadas, podem criar as condições para a revisão estratégica, operacional e financeira do negócio. Uma vez definida a reestruturação como possível, chega-se, então, ao plano de ação. Se a estabilização e, conseqüentemente, a reestruturação do negócio não forem possíveis, é necessário avaliar as opções de saída e, também nessa hipótese, colocar em prática um plano de ação.

De qualquer maneira, o foco na geração de caixa, como lembra Farhat, é imprescindível, seja o processo de reestruturação liderado

Um raio x do endividamento das empresas brasileiras

Enquanto a nova lei não se consolida, a KPMG deu início a uma pesquisa sobre o endividamento e gerenciamento de caixa das mil maiores empresas do Brasil por faturamento, cujos resultados serão brevemente conhecidos e divulgados em uma próxima edição desta revista. O objetivo é saber qual o nível de endividamento e sua utilização – para investimento em ativos, capital de giro, pagamento de dívidas antigas ou aumento de vendas, por exemplo – e como este endividamento tem afetado o crescimento das companhias. Mais ainda, até que ponto as empresas que se reestruturaram em razão do endividamento estão em uma situação mais ou menos confortável daquelas que decidiram em postergar esse processo. Essas informações permitirão uma análise quantitativa dos aspectos da reestruturação abordados por Farhat.

► pela empresa, seja pelos seus credores. Pela ótica da companhia, a base das decisões deve ser a contenção da crise financeira, com definição de projeções e controles, planos de caixa de curto, médio e longo prazo, treinamento e conscientização dos funcionários para desenvolver uma cultura nesse sentido e a comunicação clara com seus principais credores.

Já na perspectiva dos credores, é recomendável uma revisão preliminar de curto prazo da empresa, o estabelecimento de projeções financeiras de curto e longo prazo e a instituição de controles de caixa. Ajustes de *covenants* (a estrutura de garantias nos contratos), administração efetiva da tesouraria e disseminação de informações a todos os principais credores também são aspectos importantes que devem ser considerados pelos credores.

Um plano de negócios bem estruturado é necessário para que a companhia e seus credores possam ter uma comunicação construtiva. E esse plano deve conter um diagnóstico detalhado (do mercado, do negócio, das partes envolvidas, do endividamento e do risco associado), passando pela análise dos possíveis cenários futuros do negócio, quando premissas estabelecidas serão revistas, e definindo as opções disponíveis. Todo esse processo deve ser permeado por uma comunicação aberta e clara, alinhando as partes envolvidas no plano.

É essencial, segundo Farhat, que a companhia entenda que seus credores apresentam um conjunto de necessidades – e elas requerem ações específicas. Entre as prioridades estão, por exemplo, o entendimento da viabilidade e a consistência dos planos da empresa, o acompanhamento da sua implantação e a conclusão com sucesso da reestruturação. Essas necessidades requerem um fluxo adequado de informações e uma abordagem focada na recuperação da empresa.

Existe uma série de ferramentas e abordagens que podem e devem ser usadas



Eduardo Farhat, diretor responsável da área de Corporate Recovery da KPMG: "Antes aliado, o credor passará a participar ativamente no processo de recuperação, pois assim protege seus interesses"

para a reestruturação do endividamento global ou mesmo de apenas um instrumento individual de dívida. Entre elas, a extensão de prazos, pré-pagamento, acordo *standstill* entre credores, redução do principal, corte de juros, conversão de dívida em capital, *cash sweep*, entre outras alternativas. É importante também ressaltar que, na definição das opções a serem propostas aos credores, pode-se variar desde uma proposta única até várias, cada uma delas definida especificamente para cada categoria de credor. Essas alternativas também podem ser combinadas em um leilão de dívida – um leilão holandês inverso, em que vence aquele que oferece o "menor preço" ou a melhor condição.

O fato é que, como recomenda Farhat, a empresa em situação fragilizada deve buscar um relacionamento construtivo com seus credores, especialmente no horizonte da nova lei, quando os instrumentos passam a ser mais ágeis – um contraste com os morosos procedimentos que vigoravam antes e faziam os processos de falência se arrastarem por anos.

Os credores podem, em um contexto de execução mais rápida, passar a considerar a falência, com a conseqüente venda dos ativos ou mesmo da operação como um todo, uma alternativa viável ou até mesmo atrativa. Torna-se, portanto, necessária uma abordagem construtiva para o

sucesso da reestruturação. "É preciso evitar comportamentos desnecessariamente agressivos que não levam a nada e construir um ambiente que leve a um acordo", diz Farhat.

Cada caso, porém, apresenta desafios próprios, que por vezes trazem restrições importantes à reestruturação da empresa. Há exemplos recentes no Brasil, como o de um banco sobre o qual pairavam suspeitas de fraude e administração negligente, credores dispersos, além de todo um arcabouço legal específico. Chegar a um acordo, nesses casos, pode exigir uma caminhada mais árdua ou mesmo ser impossível. Mas a experiência da nova lei ajudará a definir os limites de negociação. Em qualquer hipótese, conclui Farhat, o sistema legal fornece a base para o sucesso de um processo de reestruturação. Porém, a geração de caixa e alternativas que produzam uma estrutura de capital sustentável serão os fatores determinantes, além da dedicação de profissionais competentes e da comunicação construtiva entre credores e empresas.



www.kpmgtax.com/go/gict

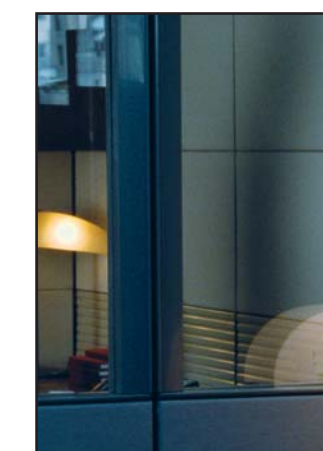
Acesse as notícias sobre os assuntos mais discutidos em cada país, artigos técnicos sobre tributação internacional, e ainda uma descrição dos serviços de assessoria tributária prestados pela KPMG na área de tributação internacional.



Novo site da KPMG com acesso gratuito a informações sobre impostos corporativos de mais de 21 países da Europa, Américas e Ásia.



Seções dedicadas exclusivamente a discussões fiscais globais e, também, no contexto da União Européia.



Sistema de pesquisa por país ou região e suas mais recentes alterações na legislação fiscal.

AUDIT ■ TAX ■ ADVISORY



A difícil conversa sobre sucessão

Os grupos familiares correspondem a algo entre 80% e 90% do universo empresarial. A eles cabe, portanto, a maior parte da geração de riquezas no Brasil e no mundo. Aqui, eles estão à frente de 54% dos serviços, 12% do agronegócio e 34% da indústria. Mas apenas 30 empreendimentos familiares em cada cem conseguem chegar à segunda geração e cinco à terceira, de acordo com reportagem publicada no jornal *Gazeta Mercantil*. Daí a importância cada vez maior dos projetos de sucessão em companhias familiares, com a indicação do caminho correto a seguir. A família não precisa, necessariamente, se afastar do negócio.

“Existem muitos exemplos bem-sucedidos em que as famílias continuam proprietárias da empresa, mas deixam sua administração a gerentes independentes”, afirma John Davis, considerado a maior autoridade mundial em gestão de empresas familiares, em entrevista à *KPMG Business Magazine*. Presidente do Owner Managed Business Institute, Davis lidera o programa de educação executiva da Harvard Business School “Families in Business: from Generation to Generation”.

A propriedade familiar, segundo Davis, pode garantir um alicerce estável para os gerentes, permitindo que façam pacientes investimentos de longo prazo e dirijam agressivamente a

empresa. “Considere-se o tremendo sucesso da Votorantim e da Ultragás, que usaram esse modelo.” Por outro lado, como ele mesmo lembra, também existem muitas empresas familiares – caso de Gerdau, RBS e CBD (Pão de Açúcar) – em que a família é proprietária da empresa e exerce sobre ela excepcional liderança. “Na verdade, a CBD está passando agora do segundo para o primeiro modelo”, afirma Davis.

Para escolher qual caminho é melhor – propriedade familiar ou gestão por proprietário familiar –, as famílias devem, sempre segundo Davis, ser inteiramente honestas consigo mesmas quanto aos seus interesses e às capacidades e precisam entender as reais necessidades de sua empresa.

Às vezes, uma família tem condições de determinar em qual trilha se encontra antes que a geração seguinte esteja com idade suficiente para trabalhar na empresa. Outras vezes, a empresa familiar – junto com a trilha seguida – muda depois da chegada da geração seguinte. Tão logo a família saiba em qual trilha se encontra, deve começar a preparar seus integrantes para segui-la. Em ambos os casos – propriedade familiar e gestão por proprietário familiar –, os membros da família devem ser treinados

para ocupar a posição com responsabilidade. Os que forem inadequados para a tarefa não devem ser escolhidos. Alguns precisarão ser treinados para cargos de diretoria. Se o caminho for o da administração pelo dono, deve-se avaliar se algum membro da família está qualificado para fazer parte da empresa e para dirigi-la.

“O ponto importante que estou tentando defender é que as famílias precisam dedicar tempo e atenção a esse processo”, afirma Davis. “É mais provável obter os resultados necessários quando se sabe quais as metas e se treina as pessoas para alcançá-las.”

Duas são as recomendações específicas de Davis quanto a trazer a geração seguinte para dentro da empresa familiar. Primeiro, ter normas específicas para ocupação de cargos. Segundo, aplicar essas normas igualmente a todos os membros da geração seguinte. “Não relaxe as regras para um membro, a menos que haja razões específicas e a família concorde.”

No planejamento da sucessão, existem aspectos que precisam ser respeitados. Uma família dona de empresa deve responder duas perguntas importantes. Primeira: somos os melhores proprietários desta empresa? ▶



John Davis, maior autoridade mundial em gestão de empresas familiares: “Existem muitos exemplos bem-sucedidos em que as famílias continuam proprietárias da empresa, mas deixam sua administração a gerentes independentes”

Quem é John Davis

John Davis é presidente e fundador da Owner Management Business Institute (OMBI), firma de consultoria especializada em empresas familiares com sede na Califórnia, Estados Unidos.

Com doutorado pela Harvard Business School, Davis dirige o programa “Families in Business: From Generation to Generation”. Integrou o corpo docente da escola de administração da University of Southern Califórnia.

Davis já colaborou com a criação dos cursos especializados nessa temática no IMD (Suíça) e na Universidade Adolfo Ibáñez (Chile), entre outras instituições. Além disso, prestou serviços de consultoria a empresas familiares de vários países, inclusive o Brasil, sobre tópicos vinculados à “profissionalização” da empresa familiar e ao planejamento estratégico da sucessão, entre outros. Neste ano, John Davis participou do Special Management Program 2005, em São Paulo, onde ministrou o curso com o tema “Managing the Family Business”.

Para escolher qual caminho é melhor – propriedade familiar ou gestão por proprietário familiar –, as famílias devem, sempre, ser inteiramente honestas consigo mesmas quanto aos seus interesses e às capacidades e precisam entender as reais necessidades de sua empresa.

John Davis

▶ Segunda: a empresa é um benefício líquido para a nossa família? Se a resposta a qualquer uma delas for não, a família deve considerar a venda da empresa. Se a família acredita que é a melhor proprietária da empresa, ela ainda precisa decidir se seus membros são qualificados para dirigi-la.

Para saber se a geração seguinte dispõe de talento, valores e experiência para administrar a empresa com sucesso, sócios e administração devem traçar um perfil realista do próximo líder. Esse perfil surge com o tempo. Considerando que a empresa se encontra atualmente em rápida transformação, o perfil mudará em função desse processo. Mas um perfil prático pode ser desenvolvido e utilizado para inspirar a próxima geração, avaliar seu desempenho e decidir se um ou mais membros estão qualificados para dirigir a empresa.

“Mais uma vez, minha principal visão quanto a esse tópico é que as necessidades da empresa e as qualificações e os objetivos da família devem ser acuradamente avaliados”, explica Davis. “Em geral, isso requer que alguém de fora ajude a família a fazer essa avaliação.” Lealdades e política costumam

ser intensas demais para que uma família faça essas avaliações de modo isento.

Cada pessoa tem as próprias aptidões, talentos e interesses particulares. Às vezes eles se ajustam à empresa, às vezes não. As famílias quase sempre se desapontam quando obrigam um de seus membros, carente de aptidões, interesses e talentos necessários, a entrar para a empresa. Mas se houver um ajuste básico entre as duas partes, muito pode ser feito para desenvolver uma pessoa de modo que ela seja um gerente, proprietário e líder familiar eficaz. “A propósito”, recomenda Davis, “é vital ter em mente que se está tentando desenvolver a pessoa não só para ser um bom gerente, mas também para entender a propriedade da companhia, se tornar um membro de confiança e provavelmente um líder da família”.

A fórmula de desenvolvimento para o sucessor inclui o entendimento do que ele realmente gosta de fazer, no que é bom, dando a ele intensos *feedbacks* sobre o seu desempenho, as oportunidades para crescer, ter sucesso e fracassar, e insistindo para que desenvolva e expresse os valores centrais importantes para a empresa.

É importante estar ciente de que o sucessor provavelmente terá um estilo diferente daquele do líder atual em termos de como se relaciona com outras pessoas e faz o seu trabalho. Um estilo diferente não deve desqualificar o sucessor e, de fato, pode até ser muito útil à empresa.

Mas um estilo diferente pode irritar o chefe atual e dificultar que este veja os pontos fortes de seus sucessores. “Aqui, mais uma vez, é útil dispor de gerentes e conselheiros extra-familiares para ajudar objetivamente a avaliar o sucessor”, diz Davis.

A principal dificuldade na maioria dos processos de sucessão é a fraqueza da maioria das famílias em enfrentar as conversas a respeito. Há muitos tópicos áridos, entre os quais:

- Como deve ser o próximo líder?
- Alguém da geração seguinte tem capacidade para liderar a empresa no futuro?
- De que preparo as pessoas dessa geração precisam para obter sucesso?
- A família é a melhor proprietária para a empresa?
- Todos os membros da família merecem

ser proprietários no futuro?

- Estamos preparados para mudar a empresa (novos produtos, nova tecnologia, novos estabelecimentos) e mantê-la próspera?
- Quando o líder atual deixará o comando?
- O que fará o líder atual depois de sair?
- Como serão as relações na geração seguinte quando a mais velha já não estiver presente?

Se a família puder conversar sobre esses assuntos no momento certo, a sucessão ocorrerá de modo muito mais tranquilo. Como normalmente falha nesse sentido, deve obter toda a ajuda necessária, com instrumentos que facilitem a comunicação – conselhos de diretores com membros independentes, conselhos familiares com assessores profissionais e conselheiros para o líder e para a família na tomada de decisões importantes.

Mesmo quando algumas arestas já foram aparadas, administrar profissionalmente uma empresa familiar e satisfazer as necessidades da família e dos sócios constituem uma difícil ação de equilíbrio, como ensina Davis. Para fazer escolhas responsáveis, o líder empresarial precisa ter clareza sobre suas metas e princípios – neste último caso, quais os valores mais importantes a serem adotados. ▶

O exemplo do Grupo Pão de Açúcar

► Empresas familiares de alto desempenho geralmente seguem os princípios de que:

- O progresso é a prioridade mais importante.
- Os interesses de nenhum membro da família sobrepujarão o que for do melhor interesse da empresa. Se um líder tiver clareza quanto a suas metas e princípios, geralmente poderá fazer as escolhas certas. Mas os líderes também são seres humanos que se preocupam com suas famílias e desejam ser amados. Por isso, são vulneráveis às necessidades dos demais.

Para escolhas difíceis em uma empresa familiar, é bom contar com conselheiros e membros da diretoria que lembrem ao líder a coisa certa a fazer. E é bom ter um conselho familiar – uma reunião formal da família para discutir os objetivos, os direitos e as responsabilidades com relação à empresa.

E ter nesse conselho alguém capaz de ajudar a família a discutir honestamente essas questões difíceis. No fim das contas, a boa administração normalmente depende de conversas honestas.

Ana Maria Diniz, membro do conselho de administração da Companhia Brasileira de Distribuição (Grupo Pão de Açúcar), é protagonista de um bem-sucedido processo de sucessão familiar. Seu pai, Abílio, depois de assumir o controle, em 1993, abriu o capital do grupo em 1995, decidiu pela entrada de um sócio estratégico nesse mesmo ano – o francês Casino – e por um novo estágio rumo à profissionalização, em 2002, quando a família deixou as funções executivas.

Ana Maria é, como ela mesma diz, a catalisadora do processo de sucessão no grupo – muitas mulheres, filhas ou netas de fundadores, assumem atualmente papel importante na definição do futuro do empreendimento. A sucessão, segundo ela, é algo que deve ser definido o quanto antes. Presidente do Instituto Pão de Açúcar – agente de investimento social do grupo –, Ana Maria é também diretora de desenvolvimento de negócios internacionais da Axialent, empresa de consultoria fundada por ela, especializada em desenvolvimento de capital humano e de lideranças. “O melhor é não precisar executar o processo de sucessão numa

situação de emergência ou de crise”, afirma a empresária em entrevista à *KPMG Business Magazine*.

Como levar a questão da necessidade de planejar a sucessão do líder a ele próprio e aos demais integrantes da família?

Se o próprio líder do negócio não se conscientiza da necessidade de começar a planejar a sucessão, existem alguns catalisadores que podem ser usados – como pessoas de sua confiança, respeitadas por ele, como consultores ou empresários que já passaram por uma experiência parecida. É possível, também, que alguém da família, normalmente de uma geração mais jovem, comece a perceber o risco de não tratar dessas questões antecipadamente e, assim, traz informação para o líder no sentido de “provocá-lo” a agir pro-ativamente neste assunto. Eu tenho visto ultimamente muitas mulheres, filhas ou netas de fundadores, exercendo esse papel, que inclusive é muito feminino, pois requer saber ouvir, ter jogo de cintura e não entrar em conflito.

Como está a preparação da sucessão no Pão de Açúcar?

Eu tenho sido a catalisadora. Porém, hoje tenho meus irmãos e meu pai bastante envolvidos e interessados nesse processo. Nós não só buscamos informação sobre o assunto como promovemos fóruns de discussão sobre governança familiar e corporativa para tomarmos decisões sobre esses assuntos. Na nossa empresa, decidimos que nenhum membro da família participará da gestão executiva da companhia. Portanto, estamos nos aprimorando cada vez mais para sermos conselheiros e acionistas ativos.

Como definir as melhores regras de governança corporativa em uma empresa familiar?

As melhores regras são aquelas que facilitam o processo de tomada de decisão em benefício da empresa. É importante também ter fóruns bem definidos para cada tipo de assunto – por exemplo, um fórum para tomadas de decisão em relação a assuntos de acionistas, outro para tratar de assuntos estratégicos da empresa e um outro para garantir a gestão. Mas nada disso



Ana Maria Diniz é a catalisadora do processo de sucessão do Grupo Pão de Açúcar

funciona bem se não houver muita clareza a respeito do que a família espera do negócio e de quais são os limites e as conexões dela com o empreendimento.

Qual a sua visão sobre a garantia da continuidade dos negócios, a longo prazo, pensando-se principalmente nas gerações futuras, e a necessidade de harmonização dos interesses dos membros da família com os de sócios estranhos a ela?

Eu considero que empresas familiares com governança corporativa e familiar bem definidas e praticadas são muito saudáveis. Na minha visão, esse é o verdadeiro diferencial em relação a outros tipos de sociedade, como as multinacionais, sem cara e sem dono, ou empresas de capital aberto, tão pulverizadas que acabam sem identidade. Posto isso, acredito que há uma tendência à internacionalização e que as empresas que têm um sócio estrangeiro como a nossa precisam saber conciliar os interesses entre os dois perfis de sócios. O importante é encontrar interesses comuns que sejam capazes de agregar valor à empresa. Se isso for possível, é muito bom que um sócio com a cultura mais forte

transfira essa cultura para a empresa para que ela se fortaleça como instituição. Quanto às próximas gerações, é importante sempre investir e prepará-las para exercerem seu papel de acionistas ativos, mesmo que não exista um talento específico para a gestão do negócio.

Qual o timing ideal para a sucessão familiar?

Quanto antes melhor. O melhor timing é não precisar executar o processo de sucessão numa situação de emergência ou de crise. Portanto, a partir do momento que algum membro da família se conscientiza da importância do processo de sucessão, é bom começar a conversar sobre ele e manter este tema ativo na família.

Na profissionalização, a empresa familiar forma conselhos, como o de administração. Na sua opinião, qual influência os conselhos exercem na gestão profissionalizada?

A influência dos conselhos pode ser enorme se a governança corporativa for levada a sério. Se não, eles não valem nada.

CRÉDITOS DE CARBONO

Lucros com os créditos de carbono e sustentabilidade

Um novo mercado se abre para companhias brasileiras interessadas na venda de créditos de carbono prevista nos mecanismos do Protocolo de Kyoto, em vigor desde fevereiro. O protocolo, regulador da Convenção das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas, instituiu, em 1997, o compromisso de reduzir 5,2% as emissões de gases de efeito estufa (GEE) no período de 2008 a 2012, em relação aos níveis de 1990.

O passo decisivo para que o protocolo entrasse em vigor foi a ratificação do acordo pela Rússia, no ano passado. Atingiu-se, assim, o mínimo necessário de 55 países, incluindo aqueles do chamado Anexo I – os desenvolvidos, obrigados a reduzir suas emissões. Eles foram responsáveis por pelo menos 55% das emissões totais de GEE registradas em 1990. E são, agora, os grandes compradores no mercado de RCE's (Reduções Certificadas Emitidas).

Para auxiliar os países do Anexo I a alcançar seus objetivos de redução de emissões de GEE, o Protocolo de Kyoto previu mecanismos como a comercialização de emissões, a implementação conjunta e o

mecanismo de desenvolvimento limpo (MDL). “O MDL regula a aprovação dos projetos que poderão ter seus créditos comercializados com os países do Anexo I e é por meio dele que o Brasil possui as maiores oportunidades de ganhos financeiros”, afirma Alan Riddell, diretor de Structured Finance da KPMG. O MDL permite a países industrializados patrocinar investimentos que reduzam a emissão nos países em desenvolvimento, utilizando os RCE's para alcançar suas metas.

Um exemplo, segundo Riddell, é o Projeto NovaGerar localizado em Nova Iguaçu (RJ). Primeiro a obter o direito de emitir os RCE's, o projeto consiste na produção de energia elétrica a partir do biogás liberado pelo lixo em decomposição de um aterro sanitário. A maior parte do gás é constituído de metano, um dos provocadores do efeito estufa. O biogás é canalizado e, na sua queima para a produção de energia elétrica, há redução de emissão de metano.

O investimento estimado é de US\$ 7 milhões. O projeto deve entrar brevemente

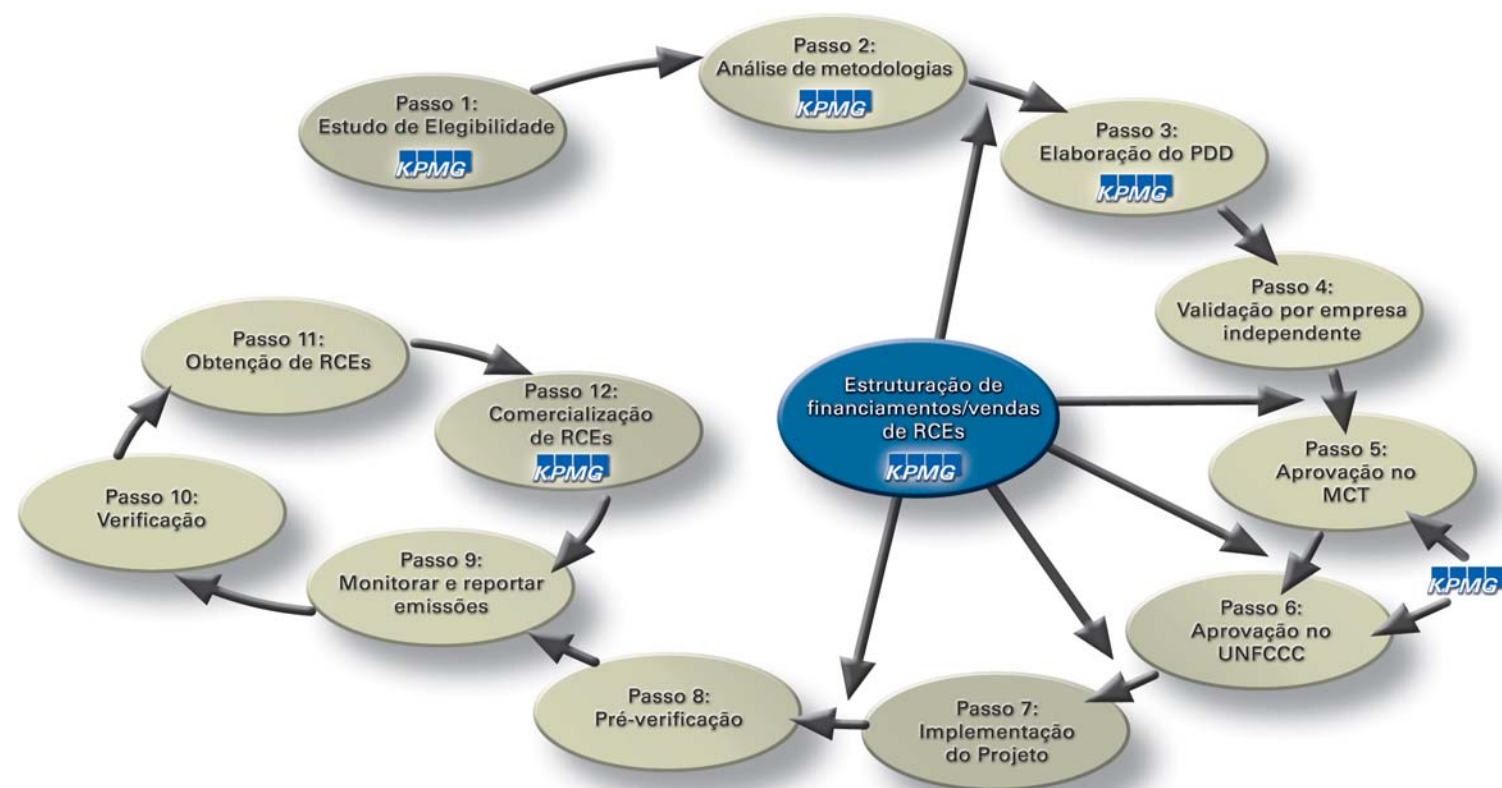
em operação, mas a negociação dos créditos já foi iniciada.

Desde o início do ano, já foram comercializados mais de 20 milhões de créditos de carbono no mercado europeu. O preço da tonelada mais que duplicou no período. No final da primeira quinzena de março de 2005, a tonelada era comercializada a €11/tCO₂e e, atualmente, a €28,60/tCO₂e.

As empresas européias demandam RCE's para evitar as multas impostas pela UE de US\$ 40,00 para cada tonelada de CO₂e emitida. Além disso, os investimentos necessários para as reduções são superiores aos valores pagos pelos créditos. Os dois fatores levam a uma estimativa de demanda de créditos de carbono de 12 bilhões de toneladas de CO₂e pelos membros da União Européia.

“Para que a empresa obtenha as RCE's, é preciso percorrer um longo caminho”, afirma Marcelo Oshiro, consultor de Structured Finance da KPMG. “Dependendo da complexidade do projeto, a certificação pode ▶

O passo-a-passo da certificação



Daniela Freitas

Alan Riddell, diretor de Structured Finance da KPMG: "O Brasil possui enormes oportunidades de ganhos financeiros, utilizando os créditos da redução de emissão do dióxido de carbono"

levar de 6 a 30 meses." Do estudo de elegibilidade à comercialização dos créditos são 12 passos, como ilustra a figura acima. A KPMG oferece serviços de assessoria nesse processo, incluindo as seguintes etapas:

- Estudo de elegibilidade, com o objetivo de verificar as possibilidades de obtenção de RCE's;
- Análise de metodologias, para verificar qual a melhor para a contabilização dos créditos de carbono;
- Elaboração do PDD (Project Design Document). Por meio da análise dos dados fornecidos pela empresa, prepara-se um documento que descreve o projeto sob o ponto de vista de viabilidade econômica, social e ambiental (sustentabilidade). Além disso, deverá propor as metodologias e formas de monitoramento das reduções/seqüestros de carbono. Esse estudo será analisado pela United Nations Framework Convention for

Climate Change (UNFCCC) para enquadrar o projeto e autorizar a emissão dos RCE's;

- Aprovação no MCT (Ministério da Ciência e Tecnologia). Acompanhamento do processo com a autoridade designada pelo país e assessoramento do projeto para obtenção do LoE (Letter of Endorsement);
- Aprovação no UNFCCC. Acompanhamento do processo na UNFCCC e assessoramento do projeto para dirimir possíveis dúvidas;
- Estruturação de financiamentos e negociação de RCE's. Assessoria para venda dos RCE's ou estruturação de financiamentos que utilizem o RCE como lastro de garantia ou securitizando os recebíveis.



A Questão da Sustentabilidade

"Independentemente da oportunidade de ganhos financeiros trazida pelo MDL, a visibilidade de empresas nacionais com empreendimentos sustentáveis pode determinar a facilidade com que consigam acessar os mercados financeiro e de capitais", observa Riddell. Além da saúde financeira e das vantagens competitivas capazes de gerar valor, os investidores têm adicionado às suas análises os riscos financeiros a que elas estão sujeitas ao provocar impactos climáticos e no meio ambiente.

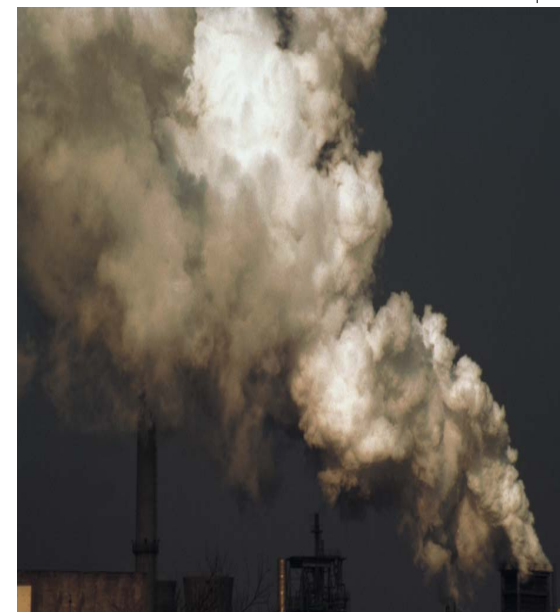
Exemplo concreto é o CDP (*Carbon Disclosure Project*), criado em 2003 pelo governo britânico, em conjunto com fundações privadas, com o intuito de criar para investidores uma fonte de informações sobre as políticas das empresas quanto às suas políticas sobre mudanças climáticas. O CDP é um questionário sobre as políticas adotadas pelas grandes empresas, inicialmente as listadas no FT 500 (índice composto pelas 500 maiores empresas do mundo) com relação à diminuição do impacto de suas atividades nas mudanças climáticas.

As respostas aos questionários foram acessadas por 143 investidores institucionais, responsáveis pela administração de US\$ 20 trilhões, entre eles, Brasilprev, Previ, Banco do Brasil, Interbrasil Seguradora, ABN AMRO Asset Management, Development Bank of Japan, HSBC Holdings plc, Hermes Investment Management, Sumitomo Mitsui Financial Group.

Atualmente, entre as companhias brasileiras, apenas Petrobras, Vale do Rio Doce e Itaú foram convidadas a responder aos formulários da CDP. Assíduas tomadoras de recursos dos mercados internacionais, as duas empresas já entenderam a importância de uma boa imagem com relação à responsabilidade social e ambiental.

Apesar de não responderem ao questionário da CDP, outras empresas nacionais têm demonstrado preocupação com o tema e, por isso, têm desenvolvido políticas visando o desenvolvimento sustentável, estampadas nos relatórios para investidores. Financiamentos bancários também podem ser facilitados por essas políticas. A legislação brasileira considera o financiador co-responsável por qualquer problema socioambiental que o empreendimento financiado venha a causar.

Atenta às necessidades do mercado, a KPMG tem desenvolvido parceria com associadas européias, principalmente as da Inglaterra e Holanda, para oferecer assessoria no desenvolvimento de estratégias e políticas ligadas a sustentabilidade, e análise de riscos e oportunidades, incluindo aquelas ligadas ao Protocolo de Kyoto. Oferece ainda assessoria na revisão de processos e controles internos para reduzir perdas e possíveis contingências ambientais na cadeia produtiva. "A questão da sustentabilidade tem se mostrado cada vez mais ser um bom negócio, obviamente se bem administrado", finaliza Riddell.



O mercado de emissões reduzidas

O mercado de créditos de carbonos é uma forma de tornar possível, aos países desenvolvidos, a redução das emissões de Gases do Efeito Estufa (GEE), causadores de mudanças climáticas. Há vários mecanismos para que esses países, grandes poluidores, atinjam o objetivo assumido no Protocolo de Kyoto. Um deles é o Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL). De acordo com esse mecanismo, as nações desenvolvidas podem cumprir obrigações de redução das emissões com investimentos em projetos, feitos com esse objetivo, nos países em desenvolvimento. A diminuição de emissões desses projetos é quantificada de acordo com metodologia própria e transformada em RCE's (Reduções Certificadas Emitidas). São certificados que dizem quanto determinado projeto reduziu a emissão de gases causadores do efeito estufa. Esses certificados podem ser comprados por países desenvolvidos e incluídos como parte do compromisso assumido por eles no protocolo.

Os passos para o sucesso na carreira

No mercado de trabalho brasileiro, estreito e por isso competitivo, o planejamento da carreira é fundamental para o sucesso. É assunto de interesse também das empresas, porque a farta oferta de profissionais não significa necessariamente qualidade e os talentos conquistados devem ser preservados. A cada recrutamento, há milhares de inscrições para um número reduzido de vagas.

Chegar como *trainee* é hoje uma das poucas opções de jovens recém-saídos de faculdade – a outra seria fazer um estágio. “Não há mais a figura daquele profissional que começa como mensageiro e ascende na empresa”, afirma Maria Cristina Bonini, diretora de RH da KPMG. Mas as escolas não conseguem se aproximar das práticas das empresas e estas, cada vez mais, têm de complementar a formação do profissional. Há um investimento em talentos, e ele não deve ser perdido.

Até há pouco tempo, havia a convicção de que cabia principalmente à empresa a tarefa de desenvolver a carreira dos seus profissionais. Hoje, porém, existe uma tendência, crescente entre especialistas em Recursos Humanos, de atribuir essa responsabilidade ao próprio profissional. Iridizon Maria da Silva, diretora de RH da Iqara do Brasil, confere, numa divisão de responsabilidade pelo desenvolvimento de carreira, 10% à empresa e 90% ao profissional. Ela usa uma imagem para explicar sua opinião: “A pessoa é como condutor de uma locomotiva que contém objetivos e

expectativas de vida particular e profissional. A empresa, como uma estação, com estrutura e dinâmica próprias.”

Em determinado momento da vida de ambas, inicia-se um contrato, um “acordo de interesses” muitas vezes tácito. Começa um relacionamento cuja duração depende da qualidade da interação. Enquanto os interesses das duas partes forem atendidos, a relação se mantém. O desafio é identificar em tempo hábil eventuais divergências, analisar e tomar uma decisão – seja por parte da pessoa em “ligar a locomotiva” e partir para novos horizontes, seja por parte da empresa. “O que não podemos perder de vista é que somos totalmente responsáveis pela direção e pela condução da nossa vida”, afirma Iridizon.

Anna Muller, diretora para a América Latina da Warner Bros (South) Inc., atribui 35% da responsabilidade pelo desenvolvimento de carreira ao profissional e 65% à empresa. Márcia Costa, diretora de Recursos Humanos do McDonald’s, prefere um meio termo. “A minha tendência é responder 50% e 50%, mas as médias são invariavelmente cruéis”, diz ela. “Houve momentos em que acreditávamos que a responsabilidade era só da empresa. Depois o mercado dizia que era totalmente dos profissionais.” Para escapar da média, Márcia prefere colocar que a responsabilidade é das duas partes.

Do lado do profissional, o sucesso na carreira depende, segundo Márcia, da atualização. É preciso manter-se informado sobre

acontecimentos da sua área, do mercado, dos negócios e do mundo. Iridizon acrescenta à receita o aperfeiçoamento constante e a busca de equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Anna coloca ainda ingredientes como domínio de línguas, autoconhecimento e saber traçar uma meta.

Já a empresa tem como papel, no desenvolvimento da carreira do profissional, atuar como orientadora e facilitadora do processo, na opinião de Iridizon. Segundo Márcia, a empresa – ou melhor, a liderança – tem papel fundamental em promover um ambiente que permita o aprendizado. “Isso significa dizer várias coisas, desde as tangíveis – cursos, ferramentas, equipamentos – até as intangíveis, como a competência para *coach*, a capacidade para digerir os erros inerentes ao processo de aprendizagem e corrigi-los”, diz Márcia. “Na teoria, essas coisas parecem óbvias, mas no dia-a-dia muitas vezes é difícil colocá-las em prática.” A empresa, no entender de Anna, deve orientar, disponibilizar e assessorar o profissional, mas cabe a este o impulso, a iniciativa e a meta.

Isso ocorre desde o ingresso do profissional na empresa como *trainee*. São várias as situações e nem sempre um bom currículo significa sucesso. Às vezes, o *trainee* tem toda a capacitação técnica, mas não consegue evoluir em determinado ambiente. Em outras ocasiões, o currículo é modesto, mas o profissional encontra um ambiente propício ao seu desenvolvimento. Há questões, enfim, de afinidade e é comum o componente emocional ter papel importante no êxito ou no fracasso. Da parte da empresa, a idéia básica, portanto, não deve ser recrutar “geniozinhos”. A parte comportamental – como o profissional lida com ele mesmo e com outras pessoas da organização – pode ter uma importância muito maior do que o conhecimento técnico.

“As empresas trabalham cada vez mais em equipe, em projetos”, explica Lorene Carvalho, diretora em gestão de RH, responsável pela área de Coaching Career da KPMG. Para isso, precisam de uma série de outras habilidades e competências, como flexibilidade e facilidade de o profissional trabalhar com

pessoas de diferentes níveis. Ou saber administrar conflitos e mudanças, característica, por sinal, encontrada nos líderes. Questões éticas são igualmente consideradas como essenciais. Nesse sentido, a conhecida “Lei de Gerson” – de querer levar vantagem em tudo – não é bem aceita nas companhias.

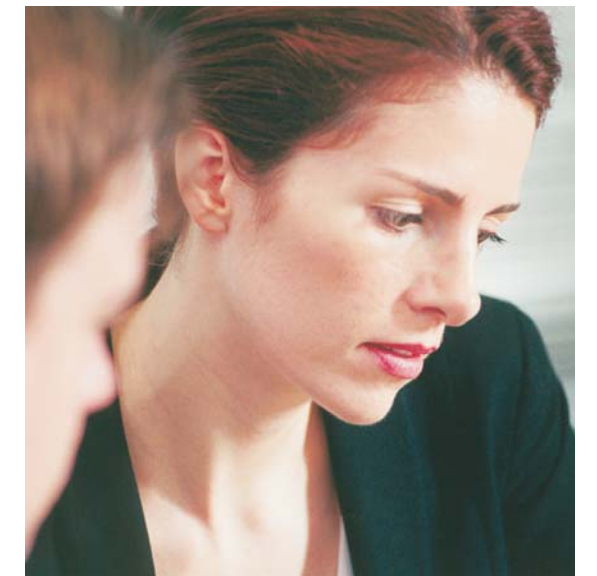
Mais ainda, o profissional precisa saber ouvir, dar e buscar *feedbacks*, manter-se atualizado. E não pode, em termos de carreira, pensar apenas na ascensão vertical. Precisa agregar conhecimento de outras áreas no mesmo nível, de modo a ter uma visão global no negócio.

“No nosso caso, temos esses pontos muito estruturados no desenvolvimento de carreira”, explica Maria Cristina. “As pessoas recebem treinamento técnico, de postura, de comportamento, de raciocínio lógico e de negócios.” Algumas têm mais facilidade para um ou outro ponto, mas o ideal é o equilíbrio. Depois de cinco anos, já é possível enxergar gerentes naqueles jovens. Mas nada se consegue sem vencer os obstáculos, que fazem parte do desenvolvimento. “É como um atleta: é preciso bater o recorde anterior a cada dia.”

Nesse processo, pode ser muito útil a presença de um *coaching*, o consultor de RH. Na parte técnica, é possível suprir falhas com cursos. Mas, em questões comportamentais, é bom ter alguém neutro. Um profissional externo, enfim, tem isenção e condições de abordar até questões familiares em que um diretor de RH não pode sequer resvalar.

Há momentos em que o profissional precisa de ajuda externa, de achar um espaço para compartilhar problemas, num mercado de trabalho marcado por muita pressão. A carreira não é construída apenas por aqueles que têm – ou imaginam ter – os passos definidos. É preciso, sim, treinamento e fixação de metas, sem perder de vista que os fatores de sucesso no passado ajudam, mas não determinam o futuro.

Cada profissional, atualmente, é responsável pela carreira e tem de estar atento aos objetivos. Deve ter um plano de ação e não



ficar na dependência do que a organização oferece. Hoje o profissional tem responsabilidade sobre sua carreira e o trabalho de *coaching* pode ser útil tanto para ele como para a empresa. Qualquer uma das duas partes pode contratar esse tipo de assessoria, que não deve ser confundido com terapia. Trata-se de um projeto, com tempo de duração limitado e objetivo claro. Pode ser útil para profissionais prestes a assumir novos desafios na organização ou, ainda, em processos de sucessão na empresa.

O QUE É TALENTO PARA A SUA EMPRESA?

“Pessoa que apresenta criatividade, iniciativa, atitude de antecipação do futuro, comprometimento com os resultados da empresa”.

(Iridizon Maria da Silva, diretora de RH da Iqara do Brasil)

“É aquele que é capaz de ser exemplo, pelos seus atributos profissionais e pessoais”.

(Márcia Costa, diretora de Recursos Humanos do McDonald’s)

“É quando o profissional utiliza todo seu conhecimento e experiência com uma atitude positiva de iniciativa e impulso”.

(Anna Muller, diretora para a América Latina da Warner Bros. (South) Inc.)

A força que vem do Sul

A região Sul tem o segundo maior Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, com participação de 17,7% no total do País. É bem menos do que os 56,3% registrados pelo Sudeste. Quando se considera, porém, o poder aquisitivo das duas regiões, os números ficam parecidos. O PIB per capita da região Sul em 2002, segundo o último levantamento do IBGE, era de R\$ 9.157, pouco abaixo dos R\$ 10.086 verificados no Sudeste.

Santa Catarina contribui muito para o desempenho da região. É o sexto estado mais competitivo do Brasil e, embora décimo primeiro no ranking populacional, ocupa a segunda posição em Índice de Desenvolvimento Humano entre as unidades da federação, abaixo do Distrito Federal, mas acima de São Paulo. As três primeiras em IDH entre as regiões metropolitanas brasileiras são catarinenses: Florianópolis, Norte/Nordeste do Estado e Vale do Itajaí.

Para Santa Catarina, começam a se mover grandes redes varejistas, atraídas pelo poder de compra da população – a mais recente a desembarcar foi o Magazine Luiza, com a compra da Rede Base, dona de uma carteira de mais de um milhão de clientes. Enquanto na média os trabalhadores brasileiros perderam 7%, os salários dos catarinenses subiram 7% entre setembro de 2002 e setembro de 2003, segundo os dados mais recentes da Pesquisa Nacional por

Amostragem de Domicílio (PNAD), do IBGE, citada em edição da revista *Meio&Mensagem*.

“O Rio Grande do Sul é um estado com empresas sedimentadas”, afirma Pedro Jaime Cervatti, sócio responsável pela Região Sul. “Nos últimos dois a três anos, conquistamos clientes importantes, como Marcopolo, Randon, Fras Lee e Renner.” Tradicional exportador, o Rio Grande do Sul está entre dois pólos do Mercosul – São Paulo e Buenos Aires – e, ao mesmo tempo, tem fronteiras com Argentina e Uruguai. O Estado tem 7,8% do PIB brasileiro. É o quarto maior PIB, depois de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais. Com setor industrial diversificado, o Rio Grande do Sul é ainda o maior produtor brasileiro de grãos, principalmente soja e arroz. E tem o mais alto índice de alfabetização do País.

O Paraná apresentou grande transformação nos últimos dez anos, de economia calçada no agribusiness para a industrialização. De fato, embora o Estado ainda responda por 25% da safra brasileira de grãos e seja o maior produtor de aves do País, reforçou o parque industrial a partir da última virada de século. Uma política de incentivos do governo fez o Paraná receber, nos últimos seis anos, US\$ 21,4 bilhões em projetos industriais. Hoje, a indústria já é responsável por 35% da atividade econômica do Estado. Em 2004, a indústria paranaense teve o maior

faturamento dos últimos dez anos. Empresas de peso são clientes da KPMG, como Milênia, Fertipar, Cargill/Solorrco e o Banco HSBC – o único, entre os grandes, de capital privado na Região Sul.

O mercado catarinense desponta com empresas agora consolidadas, de médio para grande porte. Há dez anos, os negócios da região, fortemente calcados na indústria têxtil, sentiam os efeitos da abertura do mercado e a conseqüente concorrência de produtos chineses. A indústria têxtil, hoje, está em recuperação e vários pólos de negócios se instalaram em diversas regiões do Estado. No Sul, estão as indústrias de cerâmica, carvão e descartáveis de plástico.

No Oeste, principalmente as de alimentos (agroindústria) como Sadia, Perdigão, Seara (adquirida pela Cargill) e Ito. No Nordeste (Joinville, Jaraguá do Sul, Blumenau), está o pólo eletro-metal-mecânico e uma clientela também de porte como WEG, Tigre, Docol.

Com esse avanço, o Sul tem marcado presença crescente como berço de alguns dos maiores empreendimentos do País. Em 2000, a região tinha 159 empresas classificadas entre as mil maiores do Brasil por receita líquida, segundo o anuário *Valor 1000*. Ano a ano o número subiu para chegar a 206 em 2003.

Trabalho em equipe

A presença da KPMG na região Sul tem sido consolidada por meio da expansão e do fortalecimento nas cidades de Curitiba, Porto Alegre e Jaraguá do Sul. Presta serviços de assessoria e auditoria a várias grandes empresas do Sul, entre elas a Perdigão e a Sadia.

Perdigão

Fundada em 1934, na cidade de Videira, oeste de Santa Catarina, a Perdigão tem sua trajetória associada à própria história do setor alimentício no País. A empresa, que se originou de um pequeno armazém de secos e molhados, iniciou as atividades industriais com um abatedouro de suínos em 1939. Atualmente, possui 14 unidades industriais de carnes, localizadas no Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Goiás e Mato Grosso.

Desde meados de 2004, a KPMG desenvolve para a Perdigão um projeto de adaptação de controles e demonstrativos às exigências da lei norte-americana Sarbanes-Oxley.

“Além de orientar no atendimento aos requisitos da lei, a KPMG coloca profissionais à nossa disposição e eles, com as equipes da empresa, têm ajudado no mapeamento de todos os processos”, afirma Silvino Danielli, gerente de auditoria da Perdigão.

Trata-se de levantamento de procedimentos, principais processos, com fluxogramas. O levantamento feito, segundo Danielli, ajuda a detectar eventuais falhas, embora a Perdigão conte já com controles internos de bom nível. “A nossa empresa tem boa governança corporativa”, diz ele.

Sadia

Em meio às grandes transformações mundiais e ao avanço industrial brasileiro que marcaram a década de 1940, a região de Concórdia, no Estado de Santa Catarina, também atravessava por mudanças em seu perfil. Se nas décadas anteriores a região era vista como área de difícil acesso e desprovida de desenvolvimento social

ou econômico, nos anos 40 começou a se tornar importante centro produtor. O cultivo de produtos agrícolas crescia, assim como a criação de suínos, o que posicionavam o município de Concórdia entre os 10 mais prósperos do Estado. É nesse cenário de desenvolvimento, trabalho árduo e visão do potencial econômico e social que surgiu a Sadia.

Na Sadia, a KPMG iniciou trabalho de auditoria externa no início de 2004, como resultado do rodízio obrigatório determinado pela legislação. “O trabalho tem sido desenvolvido normalmente, sem solução de continuidade”, afirma Luiz Murat, diretor de Finanças e de Relações com Investidores da Sadia. “O relacionamento entre equipes tem sido muito bom e ajudado no aprimoramento das informações contábeis.”

ExpoGestão 2005 é o maior encontro de lideranças da região

Uma demonstração da força do Sul pôde ser constatada na ExpoGestão 2005 – Congresso Nacional de Atualização em Gestão, iniciativa da Associação Comercial e Industrial de Joinville (SC). O evento reuniu lideranças empresariais para discutir, aprender e relatar experiências sobre gestão. Nada menos que 1.100 congressistas – o dobro em relação a 2004 – estreitaram relacionamentos, uniram o pensamento à prática e atualizaram tendências. Foi a terceira edição do maior encontro de

lideranças do Sul do Brasil, com personalidades para debater temas como sustentabilidade, diplomacia empresarial, gestão de marcas, vendas, logística e distribuição, liderança, governança corporativa, reforma tributária e cenário econômico.

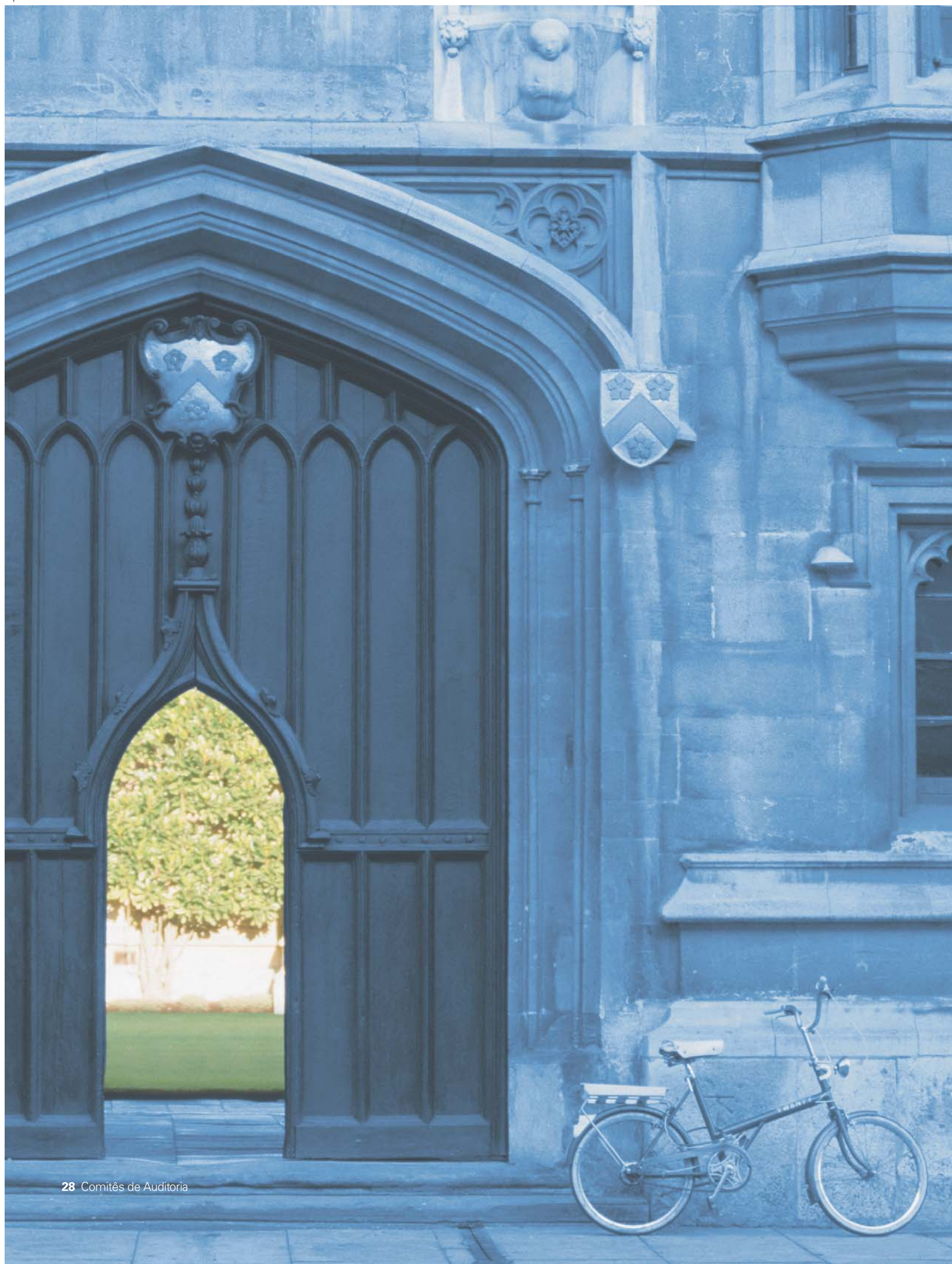
Um destaque entre os palestrantes foi, sem dúvida, o ex-presidente da República Fernando Henrique Cardoso. Estiveram presentes, ainda, empresários como o vice-presidente de

Logística e Operações da Natura Cosméticos, Itamar Correia da Silva, o diretor executivo de Planejamento e Gestão da Companhia Vale do Rio Doce, Gabriel Stoliar, e o governador do Rio Grande do Sul, Germano Rigotto.

Paralelamente ao congresso, realizou-se a Feira Nacional de Produtos e Serviços da Gestão. Em três dias de evento, cerca de 12 mil pessoas compareceram à feira, um aumento de 66% em relação a 2004.



O ex-presidente da República Fernando Henrique Cardoso foi destaque entre os palestrantes da ExpoGestão 2005.



O primeiro ano nos bancos

Os principais desafios impostos pela lei Sarbanes-Oxley (SOX) afetam diretamente os mercados de capitais norte-americanos e mundiais. No Brasil, as empresas com registro na SEC (Comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos), com suas ações cotadas na Bolsa norte-americana, além de suas subsidiárias, terão de se adaptar às novas regras. Desde 2002, essas empresas se preocupam com a criação de comitês de auditoria e em proporcionar mais transparência aos acionistas.

Para as instituições financeiras, a Resolução 3.170, de 30 de janeiro de 2004, regulamentou a obrigatoriedade da constituição de comitês de auditoria em instituições financeiras. A data-limite para instalação era 1º de julho de 2004, mas alguns grandes bancos anteciparam-se e, no final de abril, constituíram seus comitês. Passado um ano da entrada em vigor da resolução, já é possível fazer um balanço desse novo instrumento de apoio à boa governança corporativa.

Dos comitês espera-se, segundo o diretor de Fiscalização do Banco Central, Paulo Sérgio Cavalheiro, o acompanhamento da gestão de riscos e da efetividade de controles internos, da qualidade e integridade das demonstrações

contábeis e da atuação das auditorias interna e externa. Espera-se, ainda, que contribuam para disseminar uma cultura amparada em princípios sólidos de ética e integridade, para a melhoria na qualidade das informações prestadas. E que complementem a atuação da supervisão bancária.

Hoje, lembra o diretor do Banco Central, nem todas as instituições financeiras são obrigadas a constituir comitê, até por uma questão de custos. Pelas normas em vigor, são obrigados a constituir comitê de auditoria instituições com patrimônio igual ou superior a R\$ 1 bilhão por dois exercícios consecutivos ou que administrem recursos de terceiros em valor igual ou superior a R\$ 1 bilhão. Ou, ainda, que tenham a soma de captação de depósitos e de administração de recursos igual ou superior a R\$ 5 bilhões.

Com montantes relativamente altos, fica evidente o foco principal de reduzir riscos sistêmicos e não individuais. "As instituições obrigadas a ter comitê representam por volta de 90% do total do sistema bancário brasileiro", afirma Cavalheiro. Esta é a razão também pela qual o Banco Central pretende recorrer aos comitês na atividade de supervisão bancária. ▶

Audit Committee Institute (ACI)

Criado em 1999, pela KPMG nos Estados Unidos, o Audit Committee Institute já é sucesso em 11 países – África do Sul, Brasil, Alemanha, Austrália, Canadá, China, Estados Unidos, Hong Kong, Irlanda, Reino Unido e Suíça. O principal objetivo do ACI é manter a comunicação entre membros de conselhos de administração, de conselhos fiscais e de comitês de auditoria, fortalecendo a governança corporativa.

No Brasil, o ACI foi lançado em 18 de fevereiro de 2004 com a 1ª Mesa de Debates realizada em São Paulo. A cada

três meses, o ACI se reúne para aprofundar o debate sobre o papel dos Comitês de Auditoria nos assuntos relacionados à governança corporativa e aos processos de apresentação e divulgação de relatórios financeiros, em concordância com as normas contábeis brasileiras e internacionais.

Em 2004, o ACI no Brasil patrocinou a primeira reunião para instituições financeiras. Em junho deste ano, o Audit Committee Institute realizou o 2º Fórum de Debates exclusivo para essas instituições.

Nem todas as instituições financeiras são obrigadas a constituir comitê, até por uma questão de custos. Pelas normas em vigor, são obrigados a constituir comitê de auditoria instituições com patrimônio igual ou superior a R\$ 1 bilhão por dois exercícios consecutivos ou que administrem recursos de terceiros em valor igual ou superior a R\$ 1 bilhão.



Paulo Sérgio Cavalheiro, diretor de Fiscalização do Banco Central: "O relatório do Comitê de Auditoria deve ser, sim, muito extenso, mas o que deve ser publicado são conclusões, com pontos que o comitê entenda relevante divulgar"

Estrutura e funcionamento dos Comitês

No final de 2003, 29 instituições financeiras enquadraram-se nos critérios que obrigam à constituição do comitê. São elas que permitem, já, uma avaliação do primeiro ano de funcionamento desse instrumento – outras cinco atingiram os limites no final de 2004, mas os resultados só serão conhecidos nos balanços de 2005. Para ter uma idéia de como

foram os trabalhos daquelas 29 instituições estreadas, o Banco Central enviou a elas um questionário cujas respostas foram apresentadas por Cavalheiro. Das 29, apenas duas deixaram de responder.

Em oito instituições financeiras de capital aberto e em sete de capital fechado, os comitês reportam-se ao conselho de administração. Em dez, à diretoria e, em quatro, também. Só que neste último grupo



Tereza Grossi, integrante do Comitê de Auditoria do Banco Itaú Holding Financeira: "Certas discussões dentro dos comitês precisam de ambiente privado"

de quatro o comitê é a própria diretoria. Esse foi um ponto questionado pelos participantes durante os debates – até que ponto a participação exclusiva de diretores comprometeria a independência do comitê.

De acordo com as normas em vigor, nas instituições de capital fechado os integrantes do comitê têm de ser, obrigatoriamente, diretores com pelo menos um ano de exercício do cargo (apesar da renovação dos membros da diretoria ter dificultado o cumprimento dessa exigência) –, embora haja a opção de até mais três integrantes externos. "Não seria razoável que as instituições fechadas tivessem a opção de constituir comitês com membros totalmente independentes?", questiona a ex-diretora de Fiscalização do Banco Central e integrante do Comitê de Auditoria do Banco Itaú Holding Financeira, Tereza Grossi.

Diante da experiência de um ano e avaliando as responsabilidades que a lei deixa clara para os integrantes – eles podem ser responsabilizados como os administradores, com bens indisponíveis, em caso de problemas na instituição –, Tereza observa

ter dúvidas se aceitaria atuar como membro independente de um comitê de auditoria com participação majoritária de diretores. "Certas discussões dentro dos comitês precisam de ambiente privado", afirma ela. "Aliás, as melhores práticas internacionais dizem justamente isso – os comitês têm de se reunir longe do ambiente da diretoria para discutir os assuntos com tranquilidade e toda liberdade."

A opção de comitês independentes em instituições fechadas, lembra Cavalheiro, chegou a fazer parte do primeiro regulamento publicado. Depois, houve uma série de resistências. A pergunta feita, então, foi: "Será que vai adiantar?". Em um banco de capital fechado, por exemplo, quem manda é o dono, e havia dúvidas se pessoas de fora teriam algum poder em relação a decisões da diretoria. Além disso, pesou também a questão do custo. Em razão da responsabilidade a ser assumida, os profissionais da área passaram a pedir salários muito altos para integrar comitês de instituições fechadas. "Todos esses pontos foram muito debatidos, mas nada impede que se retome a discussão", afirma ele. ▶



Sala de
Aula HSM
SÃO PAULO,
BRASIL

SPECIAL MANAGEMENT PROGRAMS 2005



8 E 9 DE AGOSTO



Ram Charan

EXECUÇÃO EFICAZ

INSCREVA-SE JÁ!

(11) 4689-6666

www.hsm.com.br/smp

Se desejar receber um folheto em seu endereço, ou mais informações por e-mail, envie uma mensagem para hsm@hsm.com.br

Patrocínio exclusivo:



Logística oficial:



Apoio:



Informe o código: SMP/ANC-KPMG/05

"Os comitês de auditoria vieram para ficar. É das coisas mais sérias que já vi serem criadas neste País a serviço da qualidade dos demonstrativos financeiros e da certeza de que o administrador ou o controlador cumprem disposições legais e regulamentares."

Gabriel Jorge Ferreira, presidente da Confederação Nacional das Instituições Financeiras e membro do Conselho de Administração do Unibanco

► Responsabilização dos membros dos comitês

A responsabilização de membros independentes dos comitês foi um dos pontos colocados no debate. "Acho um erro equiparar o membro do comitê de auditoria a um administrador para fins de responsabilização, na lei aplicável às instituições financeiras", afirma o presidente da Confederação Nacional das Instituições Financeiras e membro do Conselho de Administração do Unibanco, Gabriel Jorge Ferreira. "Isso desestimula a vinda, para o comitê, de pessoas que poderiam prestar grande contribuição." Um membro diligente do comitê, que convocou administradores e funcionários, fez a apuração e detectou uma fraude, exemplificou Ferreira, poderá ficar com bens indisponíveis se a instituição sofrer intervenção – o regime especial mais brando para instituições financeiras.

Uma forma de contornar o problema, colocada por um dos participantes, seria criar um seguro de responsabilidade civil para os membros do comitê. A falta de seguro, lembra Cavalheiro, foi um dos motivos que levaram também à opção do atual modelo de constituição dos comitês nas instituições fechadas. O seguro,

segundo ele, é um ponto importante e será levado à discussão para verificar se é viável em termos de normas do Banco Central.

Informação e comunicação – emissão dos relatórios

Na pesquisa do BC, apresentada por Cavalheiro, há, também, uma análise dos resumos dos relatórios – que devem ser publicados semestralmente – dos comitês de auditoria. "A maioria dos comitês avaliou a qualidade e a conformidade das demonstrações às práticas contábeis brasileiras e normas vigentes, abstendo-se de emitir opinião ou parecer a respeito da integridade dos demonstrativos", constata a análise. Das 29 instituições financeiras com comitês em funcionamento, 27 publicaram o resumo e apenas 2 não publicaram. Esses resumos são facultativos e devem ser abertos ao público em geral.

A esse respeito, Tereza Grossi questiona se é razoável exigir publicação semestral dos relatórios. Se não, seria melhor que fosse anual para ter mais conteúdo. "Todas as publicações semestrais ou trimestrais são relatórios padronizados, como os da auditoria independente", diz ela. "Diferente, só se houver alguma exceção, algum parágrafo de

ênfase." O relatório semestral poderá ficar cada vez mais igual ao anterior – os períodos são curtos e ter conteúdo para cada um deles vai se tornar um problema na medida em que os comitês comecem a funcionar normalmente.

Sobre a expectativa em relação ao conteúdo, além do mínimo regulamentar – outra questão levantada por Tereza –, Cavalheiro lembra que se trata de experiência nova. "É um ponto a se verificar", afirma. "Não havíamos levado em conta esse aspecto, da necessidade de se produzir um relatório tão amíúde. Mas para nós é essencial que as informações importantes estejam lá", pondera. "Se tiver de ser longo, será diante de informações que o comitê entenda necessário expressar. Se não houver fato que mereça apontamento, pode perfeitamente ser sucinto." O que se observou na pesquisa, segundo ele, é que algumas instituições saíram na frente e logo em seguida outras publicaram seus relatórios na mesma linha. "Ficamos sem saber se foi mera coincidência ou uma decorrência de os profissionais se reunirem e trocarem idéias."

A propósito, uma dúvida levantada: seria certo publicar os resumos dos relatórios do Comitê de Auditoria, enquanto há outro extenso, não divulgado? O relatório original deve ser, sim, ►

“Acho um erro equiparar o membro do comitê de auditoria a um administrador para fins de responsabilização, na lei aplicável às instituições financeiras. Isso desestimula a vinda para o comitê de pessoas que poderiam prestar grande contribuição.”

Gabriel Jorge Ferreira, presidente da Confederação Nacional das Instituições Financeiras e membro do Conselho de Administração do Unibanco

► muito extenso, na opinião de Cavalheiro. Mas o que deve ser publicado são conclusões, com pontos que o comitê entenda relevante divulgar. Não é o caso de se publicar todo o relatório que, no entanto, deve ficar à disposição do Banco Central – ou a quem de direito – para exame quando necessário.

Conclusão: os comitês vieram para ficar

São, contudo, os primeiros passos, e o Banco Central continuará a acompanhar o funcionamento dos comitês no segundo semestre do ano, como revela Cavalheiro, quanto “ao exercício das atribuições; à qualidade, suficiência e transparência das informações contidas no relatório; à comunicação formal da existência ou da evidência de erros ou fraudes; e à aderência das ações frente ao conhecimento e experiência dos supervisores em relação à instituição financeira”. É algo novo, lembra Cavalheiro, com pouca informação — até

mesmo internacional — a respeito. O Banco Central vai procurar informações na experiência das próprias instituições sobre suas práticas. Poderá, também, valer-se de contatos externos. Chile e Argentina, por exemplo, adotaram regulamentações semelhantes à brasileira — e há também o caso dos Estados Unidos a ser estudado. “Esses três países poderão servir nos nossos diálogos — talvez até com observadores de lá.”

Apesar de eventuais dificuldades no início, os comitês de auditoria “vieram para ficar”, na opinião de Ferreira, do Unibanco. “É das coisas mais sérias que já vi serem criadas neste País a serviço da qualidade dos demonstrativos financeiros e da certeza de que o administrador ou o controlador cumprem disposições legais e regulamentares”. Ou, ainda, que o auditor externo age com independência, e a auditoria interna é efetiva e cumpre o seu papel”, finaliza.

A Susep quer uma nova cultura

As seguradoras que apresentaram em 2003 e 2004 patrimônio líquido ajustado ou provisões técnicas de respectivamente R\$ 500 milhões e R\$ 700 milhões precisam instalar e colocar em pleno funcionamento comitê de auditoria até 1º de dezembro de 2005. Serão aproximadamente 20 grupos de seguradoras que precisarão emitir um parecer até o fim deste ano. O tempo curto — menos de um ano, desde que a norma entrou em vigor em dezembro de 2004 — pode ser uma dificuldade para o funcionamento dos comitês.

O diretor da Susep, João Marcelo Ricardo dos Santos, encontra, porém, outros obstáculos. O principal, segundo ele, é a instituição de uma cultura de controle e a sua inserção na rotina das empresas. “Mas ele está sendo vencido”, diz ele.

As empresas, de acordo com Santos, têm enfrentado o desafio de promover as mudanças exigidas pelas normas da Susep, que resultam da necessidade de atualização do ambiente regulatório do setor. “Isso tem sido bem compreendido pelo mercado”, afirma Santos.

No curto prazo, a expectativa de Santos é de que os comitês, e mesmo o debate em torno de sua composição e funções, fortaleçam o processo de implantação de uma cultura de controle nas empresas. “No médio e longo prazo”, afirma, “os comitês de auditoria deverão ser, cada vez mais, além de parte importante da estrutura das empresas, instrumentos auxiliares e efetivos da supervisão exercida pela Susep.”

Um conselho fortalecido na Previ

Maior fundo de pensão da América Latina, a Previ, Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil, está também entre os grandes investidores do País — sua carteira de aplicações ultrapassava R\$ 70 bilhões no final de 2004, com importantes participações em algumas das principais companhias no Brasil. Em dezembro de 2004, de acordo com o jornal *Pension & Investments*, a Previ ficou em 84º no ranking em patrimônio com participação de fundos de pensão de todo o mundo.

A Previ não tem comitê de auditoria. Decidiu ampliar a responsabilidade do conselho fiscal, com regras mais rígidas para avaliar procedimentos. O conselho tem de emitir parecer sobre o funcionamento dos controles internos, apontando falhas quando houver. Como investidor, a Previ tem um total de 421 representantes em conselhos de empresas e acompanha a constituição dos comitês de

auditoria, cujo prazo de instalação, no caso das companhias abertas, foi ampliado para o final de 2006.

Há algumas dúvidas sobre o funcionamento dos comitês, segundo o gerente de governança corporativa da Previ, Aloísio Macário. Algumas delas só começaram a ser esclarecidas mais recentemente. É o caso da definição da independência dos membros do comitê de auditoria. Se eles são também integrantes do conselho de administração, como poderiam contrariar a opinião dos outros membros no caso de, por exemplo, terem assinado anteriormente um acordo de voto conjunto de acionistas? Em encontro recente com o presidente da Comissão de Valores Mobiliários, Marcelo Fernandez Trindade, ficou esclarecido que, no caso de voto contrário a um acordo estabelecido anteriormente, o voto passaria a não contar para efeito de decisão — mas constaria o desacordo de quem

votou. Evidentemente, essa pessoa muito provavelmente seria depois destituída, mas não pode deixar de votar contra um ato considerado danoso à companhia.

Uma sugestão de Macário é o uso do conselho fiscal com atribuições ampliadas, como permite a legislação. Paralelamente, a companhia pode criar um comitê de auditoria com funções gerenciais, como a de aproximação e de supervisão da auditoria interna e acompanhamento da externa.

Apesar de eventuais dificuldades iniciais com definições do comitê, o gerente da Previ entende que o aperfeiçoamento da governança corporativa é um trabalho de longo prazo. Mas já se constata que as empresas percebem as vantagens de regras como as dos comitês de auditoria. “Com instrumentos desse tipo, é possível enxergar coisas que antes não eram vistas”, diz Macário.

No Bradesco, acionistas satisfeitos

Uma dificuldade na implantação de comitês de auditoria em organizações de grande porte, como os maiores conglomerados financeiros do País, é a necessidade de conhecer profundamente os negócios e de se assegurar do ambiente de controle, mediante contatos com gestores, retaguarda (*back office*) e áreas responsáveis por acompanhar riscos, caso da auditoria independente. “É preciso, num curto espaço de tempo, conhecer as estruturas e o ambiente de controle para compreender as informações e estabelecer um fluxo”, afirma o integrante do Comitê de Auditoria do Bradesco, Paulo Roberto Cunha.

A estrutura, no topo, é enxuta: os comitês têm de contar com no mínimo três e no

máximo cinco membros. A fonte de informação do comitê, segundo Paulo Roberto, tem de ser a auditoria externa e interna. Igualmente importante é estabelecer um fluxo com o Banco Central, tanto para saber a percepção do regulador do mercado como para oferecer informações — os comitês são, hoje, braços avançados da supervisão bancária.

A experiência do comitê tem sido interessante para acionistas. A última assembleia ordinária do Bradesco teve a participação do comitê de auditoria. O fato de contar com pessoas independentes para acompanhar os trabalhos deixou os acionistas confortados, segundo Paulo Roberto.

Há, contudo, possibilidade de aperfeiçoar as normas em vigor. Paulo Roberto entende que, apesar dos custos, as instituições financeiras fechadas de menor porte deveriam ter a opção de constituir também comitê, desde que totalmente independente. Hoje, os comitês são exigidos de instituições maiores e, nos casos daquelas de capital fechado, com presença obrigatória de diretores. Se a sugestão do comitê independente fosse aceita, segundo Paulo, as instituições teriam a chance de reforçar a governança corporativa e, assim, melhorar a percepção de risco que o mercado tem delas.



NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

O dragão avança pelo mundo

Um dos motores do crescimento da economia mundial, a China tem hoje papel destacado no comércio exterior brasileiro. Em 2003, as exportações nacionais para aquele país cresceram 79% e, em 2004, 20%. As importações, em um e no outro ano avançaram 38,2% e 72,7%, respectivamente. O saldo comercial foi favorável ao Brasil, mais uma vez, em 2004, e alcançou US\$ 1,7 bilhão. O relacionamento poderia, contudo, ser ampliado. "Será que não devemos estar atentos a 'expertises' e ao poder de investimento dos chineses, neste momento em que eles procuram avidamente, além de países de potencial estratégico, parceiros eficientes e conhecedores da burocracia, da temida carga tributária e do jogo de incentivos fiscais, cruciais num país como o Brasil?", pergunta Yuan Hsieh, diretor de Desenvolvimento de Negócios da KPMG.

Existem vários indicadores da necessidade de expansão internacional da China. O país tornou-se, nos últimos anos, ícone de desenvolvimento, com crescimento médio anual de 8% do PIB. Produz hoje 75% dos brinquedos, 75% dos relógios, 55% dos calçados e 50% das câmeras fotográficas no mundo. As exportações crescem a um ritmo de 35% ao ano – ultrapassaram as do Japão em 2004 e levaram o país à posição de

terceiro maior exportador do mundo, depois da Alemanha e dos Estados Unidos. A China já é o quarto mercado automobilístico do mundo, com produção de 2,3 milhões de veículos em 2004. Em 2005, superará a Alemanha e, até 2010, o Japão, como mostra recente reportagem da revista *The Economist*. Logo depois, poderá ultrapassar os Estados Unidos, onde são vendidos 17 milhões de automóveis por ano.

A China é o maior produtor de aço do mundo. Das suas usinas saíram, apenas no primeiro trimestre deste ano, 77,8 milhões de toneladas, segundo o International Iron and Steel Institute, 23,8% mais em relação ao mesmo período de 2004. E depois de sair de zero em 1979, quando o governo aboliu a proibição à propaganda, o mercado publicitário chinês será, até 2006, o terceiro maior do mundo – acredita-se que, em 2004, o volume de negócios na área tenha chegado a US\$ 16 bilhões. A China é hoje, enfim, a sétima maior economia do mundo, com um PIB de US\$ 1,5 trilhão em 2004.

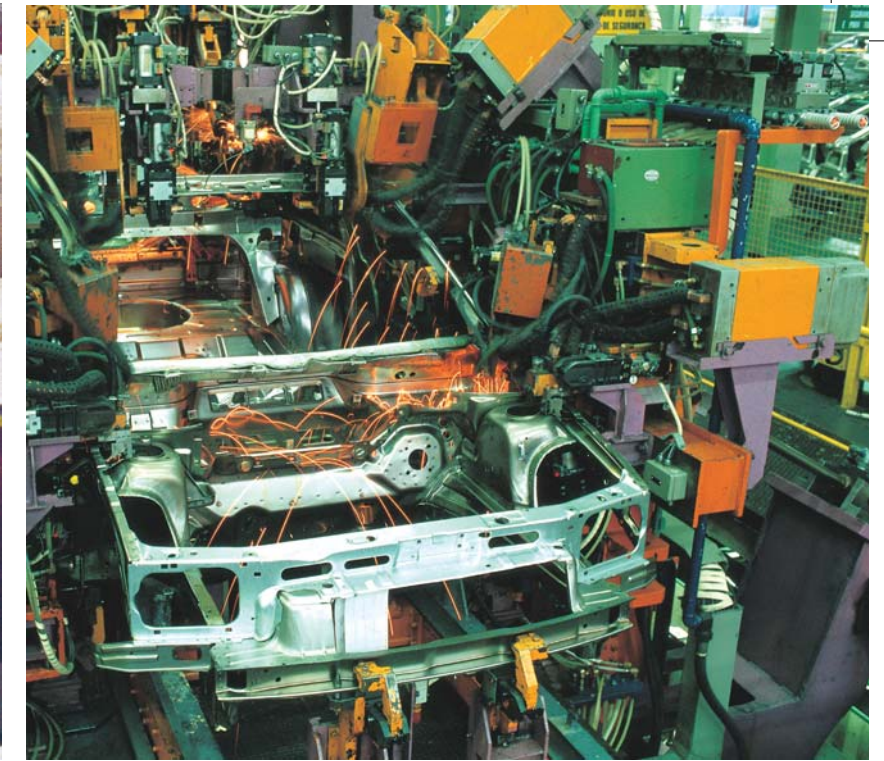
Mas nem tudo é cor-de-rosa do ponto de vista ambientalista. "Vale lembrar a baixa qualidade do carvão mineral usado nas termelétricas, de alto índice de toxicidade, responsável por gerar 75% da energia consumida na China",



Diário de Freitas

Yuan Hsieh, diretor de Desenvolvimento de Negócios da KPMG: “Devemos estar atentos a ‘expertises’ e ao poder de investimento dos chineses”

Ao manter a moeda chinesa fortemente atrelada a um dólar em queda nos últimos três anos, as autoridades de Pequim tornaram os bens chineses ainda mais competitivos em países com moeda valorizada como o euro.



► afirma Hsieh. “E a China consome 30% da produção mundial de carvão.” Das 20 cidades mais poluídas do mundo, 16 são chinesas.

Em 2003, blecautes em mais de vinte províncias forçaram milhares de fábricas a interromper a produção. Os prejuízos atingiram principalmente a região Leste, a de maior atividade econômica e a mais distante das minas de carvão e das hidrelétricas. A escassez de energia elétrica continuou em 2004, com déficit de 20 milhões de kWh, como recorda Hsieh, mesmo com o desconfortável programa de rodízios de horários para uso de energia.

Especialistas chineses têm pedido ao governo a formulação de uma estratégia para a compra de matérias-primas no exterior. A China deve aproveitar a aquisição global para exercer influência sobre os preços de matérias-primas e esforçar-se para converter-se em um centro de comércio de produtos. Enquanto isso, as companhias chinesas tendem a se unir na compra desses materiais no exterior para evitar a competição interna.

Estima-se que a China, o maior importador de minério de ferro e o segundo maior de petróleo cru do planeta, tenha pago entre US\$ 4 bilhões e US\$ 8 bilhões adicionais nas importações do petróleo cru no ano passado devido aos altos preços no mercado mundial. A escassez de matérias-primas poderá atrapalhar o rápido desenvolvimento econômico do país.

Tanta carga de produtos manufaturados exportados e de matérias-primas recebidas deixam os portos chineses tão saturados que os exportadores lutam para encontrar navios e contêineres capazes de transportar tudo – pagam pelos fretes, por isso, valores muito acima dos tradicionais.

Mudanças no câmbio poderiam diminuir esse fluxo. Autoridades chinesas têm admitido nos últimos anos estudos sobre a possibilidade de permitir uma flutuação mais livre do yuan, o que provavelmente resultaria na valorização da moeda. Mas insinuam que não tolerariam muita valorização, e que uma pequena mudança

no valor do yuan teria pouco efeito sobre as exportações chinesas.

Ao manter a moeda chinesa fortemente atrelada a um dólar em queda nos últimos três anos, as autoridades de Pequim tornaram os bens chineses ainda mais competitivos em países com moeda valorizada como o euro. Isso tem ajudado as exportações e desencorajado as importações.

Essa política cambial desagradou a Washington. De tal forma que o senado norte-americano estuda medida para impor sobretaxa de 27,5% sobre produtos chineses, a menos que Pequim valorize o yuan, atualmente fixado em 8,28 para um dólar, em um prazo de seis meses. Apesar de não se esperar que a medida se torne lei – o governo Bush é altamente contrário a ela –, a simples discussão deixa evidente a crescente atenção do Congresso ao relacionamento comercial.

Por outro lado, o Governo Central de Pequim já compreendeu os imensos custos sociais e ambientais do modelo predatório de

crescimento a qualquer preço. Ações recentes de controle macroeconômico obrigaram os agentes a inundar o mercado local com produtos de aço. Durante abril de 2005, o preço médio das lâminas de aço no mercado chinês caiu 400 yuans (US\$ 48,37) por tonelada, ou 6% sobre o mesmo período de 2004. O do aço laminado, 1.000 yuans (US\$ 121). Esse movimento leva a produção para o consumo no mercado interno em prejuízo da exportação e da balança comercial.

Em seminários e conferências internacionais nos quais os representantes chineses têm se pronunciado, a mensagem é clara: governo e iniciativa privada estão de mão dadas, estrategicamente preparados para os próximos passos da internacionalização das empresas. É parte da solução ante as limitações impostas pela escassez energética, a poluição ambiental, a defasagem de infra-estrutura para escoamento e as restrições comerciais impostas por Estados Unidos e União Européia.

“Há exemplos de bem-sucedidos empreendimentos chineses, mesmo entre nós, e o mais exuberante é a Huawei Technologies”, afirma Hsieh. “É a maior empresa fornecedora de equipamentos de telecomunicações da China, com sede na cidade de Shenzhen, Sul do país.” As vendas da Huawei ao exterior registrarão um recorde de US\$ 5 bilhões em 2005. É a primeira vez que as exportações da Huawei superarão as vendas na China, estimadas em US\$ 3,5 bilhões para o ano. O braço brasileiro, Huawei do Brasil, tem se mostrado igualmente eficiente no crescimento de vendas no segmento.

Outros exemplos podem ser citados, como a Lenovo que adquiriu a Divisão de PC da IBM (Tecnologia, EUA); a joint venture entre a Shanghai Baosteel e a Companhia Vale do Rio Doce (Mineração, Brasil); a China National Offshore Oil Company (CNOOC) na aquisição da Gorgon LNG (Petróleo e Gás, Austrália); a Qingdao Haier na compra da Maytag (Eletroeletrônico, EUA); e a China National Petroleum que adquiriu a PetroChina International.

As oportunidades de negócios se ampliam, vão além do modelo de investimentos estrangeiros na China. As empresas de lá estão à procura de aquisição ou parcerias com organizações que tenham unidades de fabricação, montagem e distribuição de produtos com tecnologia, sob domínio dos técnicos chineses, em países com fontes sustentáveis de matéria-prima e recursos energéticos.

As empresas brasileiras com conhecimento do mercado e histórico de relacionamentos locais, aliadas às expertises fabris e comerciais internacionais, à capacidade de investimento das empresas chinesas e às práticas como auditoria, prevenção de fraudes e governança corporativa, certamente são passos importantes no desenvolvimento do Brasil para se tornar o próximo grande mercado.



BANCOS

O renascimento das agências

Há pouco mais de 20 anos, quando a automação bancária começava a deslanchar no Brasil, um grande conglomerado financeiro tratava de instalar suas agências em prédios imensos, com ampla área para estacionamento. Quando o atendimento estivesse totalmente automatizado e a relação com o cliente se fizesse via correio, telefone ou computador – era o raciocínio –, as agências perderiam a razão de ser e os prédios poderiam ser vendidos, por exemplo, para cadeias de supermercados.

Mais de uma vez, nos anos seguintes, a importância das agências bancárias tiveram seu fim decretado, por uma questão de custo e pelo avanço da automação. O Plano Real, em 1994, jogou a inflação para baixo e cortou muito dos ganhos dos bancos com o chamado *floating* – os recursos deixados por clientes em conta corrente. Os bancos colocaram em prática, então, programas de redução de despesas e as agências apareciam, depois do pessoal, como o ponto mais crítico. No fim dos anos 90, o uso mais intenso da internet parecia, mais uma vez, condenar a manutenção de redes numerosas. Na prática, porém, isso não ocorreu.

“O crescimento do número de agências bancárias nos anos 90 foi significativo, apesar do início da consolidação do setor – as fusões e aquisições começaram em meados da década e se estenderam principalmente até 2003”, afirma Carlos Gatti, sócio de Risk Advisory Services da KPMG, responsável pela assessoria à indústria bancária na área de Financial Services.

E o crescimento não parou nos anos 90. Dados do Banco Central mostram que os

bancos donos das 20 maiores redes ampliaram o número de agências de 14.415 em dezembro de 2001 para 16.726 em fevereiro de 2005. Parte desse avanço poderia ser explicada em razão de alguns do topo do ranking terem comprado concorrentes menores. Mesmo se esse efeito for desconsiderado, contudo, o número cresce. O total de agências de todo o setor passou de 16.841 em dezembro de 2001 para 17.448 em fevereiro de 2005. Afora isso, como recorda Gatti, no início de 2000 a esse modelo tradicional de agências surgiu outro especial, com o uso compartilhado de lojas do Correio e de lotéricas, por exemplo, em acordo com grandes bancos.

Por razões às vezes coincidentes, alguns dos principais mercados do mundo continuam também a conferir especial importância à agência apesar da automação, como mostra a pesquisa “Satisfação do cliente: a que preço?”, encomendada pela KPMG International à empresa de pesquisa TNS. Foram ouvidos 54 executivos de marketing e de operação do primeiro time em alguns bancos varejistas líderes em nove mercados: Austrália, Alemanha, Hong Kong, Irlanda, Países Baixos, Espanha, Suíça, Reino Unido e Estados Unidos. O objetivo era o de verificar como as instituições financeiras melhoram o serviço ao cliente e administram seus custos. Como, enfim, os bancos conseguem equilibrar um e outro lado num ambiente internacional cada vez mais dinâmico, em que falhas podem despertar a atenção de “predadores” domésticos ou mundiais.

A satisfação do cliente aparece como ponto chave de sucesso. E a quantidade e a diversidade dos canais de comunicação

disponíveis despontam como fundamental. Em meio ao *boom* da tecnologia, a pesquisa conclui, entre outras coisas, que a rede de agências mantém forte posição como o segundo mais importante canal de relacionamento com o cliente. Depois de um longo período em que as agências foram relegadas à condição de “primos pobres” em relação aos glamorosos canais tecnológicos, experimenta-se algo como um renascimento. Os comentários dos executivos destacam programas de abertura de agências, ampliação do expediente e mudanças no número e na qualificação do pessoal delas como importantes fatores para melhorar o serviço ao cliente. Outros comentários assinalam mudanças no *layout* para atrair mais pessoas às agências. A tendência vai no sentido de prestar serviços na linha de frente – no caixa ou nos terminais de atendimento – e resolver os problemas dos clientes. E ela é particularmente observada, com entusiasmo, na Austrália e no Reino Unido.

Já a internet aparece como o mais importante canal de relacionamento com os clientes. Mas, apesar disso, há uma forte divisão de opiniões – é uma área não só de grande sucesso como também de muitos problemas. Atrasos no lançamento do serviço, questões de acesso e de segurança são apontados por alguns, enquanto outros exaltam as possibilidades de marketing do canal. Quanto ao atendimento por telefone, os bancos, ao que parece, investiram além do necessário. Mas procuram, agora, personalizar esse tipo de serviço. Na verdade, como confirma recente reportagem da revista britânica *The Economist*, os bancos levaram o serviço telefônico a uma massificação extrema. ▶



Fim do cartório

Até 1988, agência bancária nos grandes centros era uma preciosidade no Brasil. Vigorava, até então, um sistema cartorial. Cada abertura de agência exigia uma autorização do Banco Central – a carta patente. E não havia autorização fácil para novas unidades. Bancos interessados em abrir pontos de atendimento em locais mais nobres precisavam comprar outros bancos ou, então, participar de um programa de incentivo. Um certo número de agências nas chamadas praças pioneiras – aquelas nas quais não havia nenhum atendimento bancário

– dava direito à abertura nos pontos mais disputados.

As restrições existiam também para a abertura de bancos. Quem não fosse do setor só poderia entrar se comprasse um banco já em funcionamento. A Constituição de 1988 acabou com o sistema cartorial e abriu o setor bancário. Instituições menores, como financeiras e corretoras, puderam se transformar em bancos múltiplos. E a abertura de agências passou a ser determinada, tão somente, pela vontade e pela disponibilidade de recursos dos interessados.

► Tornaram o atendimento excessivamente remoto, a ponto de instituições dos Estados Unidos e do Reino Unido transferirem seus *call centers* para a Índia. De certa forma, o mesmo ocorre no Brasil: os *call centers*, muitas vezes, estão localizados em cidades do interior.

No caso brasileiro, os bancos tentam também maior aproximação com os clientes. Nos principais mercados do mundo, a população em grande parte já tem conta em banco. Aqui, há ainda um amplo espaço para a chamada inclusão bancária – a conquista de clientes de renda mais baixa, das classes C, D e E. É um movimento iniciado mais recentemente, puxado pelo chamado crédito consignado – os empréstimos cujas prestações são descontadas diretamente da folha de pagamento. O setor dá, assim, mais um passo na segmentação. “Há dez anos, a segmentação resumia-se à divisão entre o atendimento a pessoa física e jurídica”, lembra Gatti. De fato, na época, os bancos dividiam-se entre os “de varejo”, voltados às contas de pessoas físicas, e os “de atacado”, de negócios com empresas e pessoas físicas de alto poder aquisitivo.

Agora, os grandes bancos de varejo apostam em um modelo de segmentação ampla, para



Carlos Gatti, sócio de Risk Advisory Services da KPMG: “Há dez anos, a segmentação resumia-se à divisão entre o atendimento à pessoa física ('varejo') e à jurídica ('atacado)’”

atender não só todas as classes de renda, mas, também, profissionais das mais diferentes atividades e diversas comunidades. É uma forma de responder de uma maneira eficiente aos custos que, observa Gatti, já estão estabelecidos e incorporados nos balanços dos bancos e que não têm se alterado significativamente ao longo do tempo. “O consumo de recursos pela indústria bancária, nos últimos dez anos, é o maior do que em qualquer outro período”, afirma ele. Muitas vezes, o peso dos custos pode estar ocultado pela terceirização de algumas atividades ou alocado em empresas coligadas e controladas. Em grandes bancos, por exemplo, é possível observar departamentos onde mais de 80% dos recursos são terceirizados. Houve, isso sim, em muitos casos, uma substituição de custos fixos por variáveis que favoreceu positivamente a equação de rentabilidade da indústria bancária.

Nesse período, a complexidade no atendimento ao cliente e a oferta de serviços, como os oferecidos via internet, *call centers* e mesmo nas agências, aumentou. Atualmente, existe a necessidade de uma outra arquitetura de sistemas e de segurança mais complexa, recursos treinados e processos mais eficientes. O lado irônico de tudo isso é que, ao mesmo tempo que tudo evoluiu e se

tornou mais complexo, parece que a oferta de serviços e produtos ficou muito mais massificada, muito igual em todas as instituições.

Mesmo assim, no caso dos bancos brasileiros, o dilema entre melhorar o nível de atendimento e a oferta de produtos e serviços aos clientes em relação ao investimento necessário em infraestrutura e recursos parece ainda propiciar espaço para desenvolvimento, mesmo tendo em vista os resultados já obtidos pelos bancos por meio da melhoria de eficiência, pela consolidação – fusões e aquisições e, depois, a eliminação de redundâncias –, a terceirização de atividades fora do *core business* e a utilização de processos multicanais.

Há um vasto caminho a percorrer na ótica de oferta direcionada. E ele não se limita a atrair as classes de renda mais baixa para os bancos. Hoje, segundo Gatti, ainda existe muito a ser oferecido, mesmo para as pessoas de certa renda, como executivos de médio escalão, que poderiam demandar também produtos sob medida – como planos de aposentadoria personalizados, produtos de investimento mais sofisticados, financiamento para que os filhos possam estudar no exterior, etc. – e que hoje são atendidos de maneira reativa pelos bancos. Na internet ou nas agências, o desafio dos bancos, hoje, é estar mais perto dos seus clientes.

Além do expediente

Um dos casos relatados na pesquisa feita pela TNS a pedido da KPMG Internacional é o de um banco norte-americano. A crescente competição no mercado varejista levou o banco a ampliar o horário de abertura para melhorar o serviço e a satisfação do cliente. A mudança é parte de uma tendência nacional de fornecer serviços às pessoas fora do horário normal de trabalho.

De acordo com dados da Associação Americana de Bancos, 94% dos grandes bancos já abrem suas agências aos sábados e 18% aos domingos. Um banco iniciou o movimento e outros o seguiram. O banco abriu novas agências nos subúrbios onde as lojas de *fast-food* são populares. As agências têm,

aliás, visual semelhante ao dessas redes e funcionam das 9h30 às 20h00 durante a semana, das 9h30 às 18h00 aos sábados e das 11h00 às 16h00 aos domingos.

A estratégia parece, ao menos, se pagar. Nos últimos três anos, o banco aumentou seus depósitos em 40% a cada ano, basicamente com crescimento orgânico e menos com aquisições. O crescimento dos depósitos do setor bancário norte-americano foi de 10% ao ano.

Um outro banco que decidiu abrir agências por um período maior revelou que ganhou 331 mil novas contas em dois anos, em comparação com 60 mil em 2000 e 2001.

Crescimento agências bancárias

Agências	Dez/2001	Fev/2005
20 maiores redes	14.415	16.726
Total de agências	16.841	17.448

Fonte: Banco Central.

A interconexão requer controles



Quando as telecomunicações brasileiras eram um monopólio, as operações comerciais entre companhias que compunham o então Grupo Telebrás eram determinadas com base em questões que envolviam certas estimativas. Assim era, por exemplo, a chamada “repartição de receita” que tinha por objetivo dividir o bolo de receita de longa distância, então monopólio da Embratel, com objetivo de remunerar os custos incorridos pelas operadoras estaduais, que iniciavam ou completavam as chamadas de telefonia.

Os fluxos de receitas e despesas entre operadoras, quando uma usava a rede de outra, nas chamadas operações de interconexão, com base em volume de tráfego ou custos reais, eram mínimos.

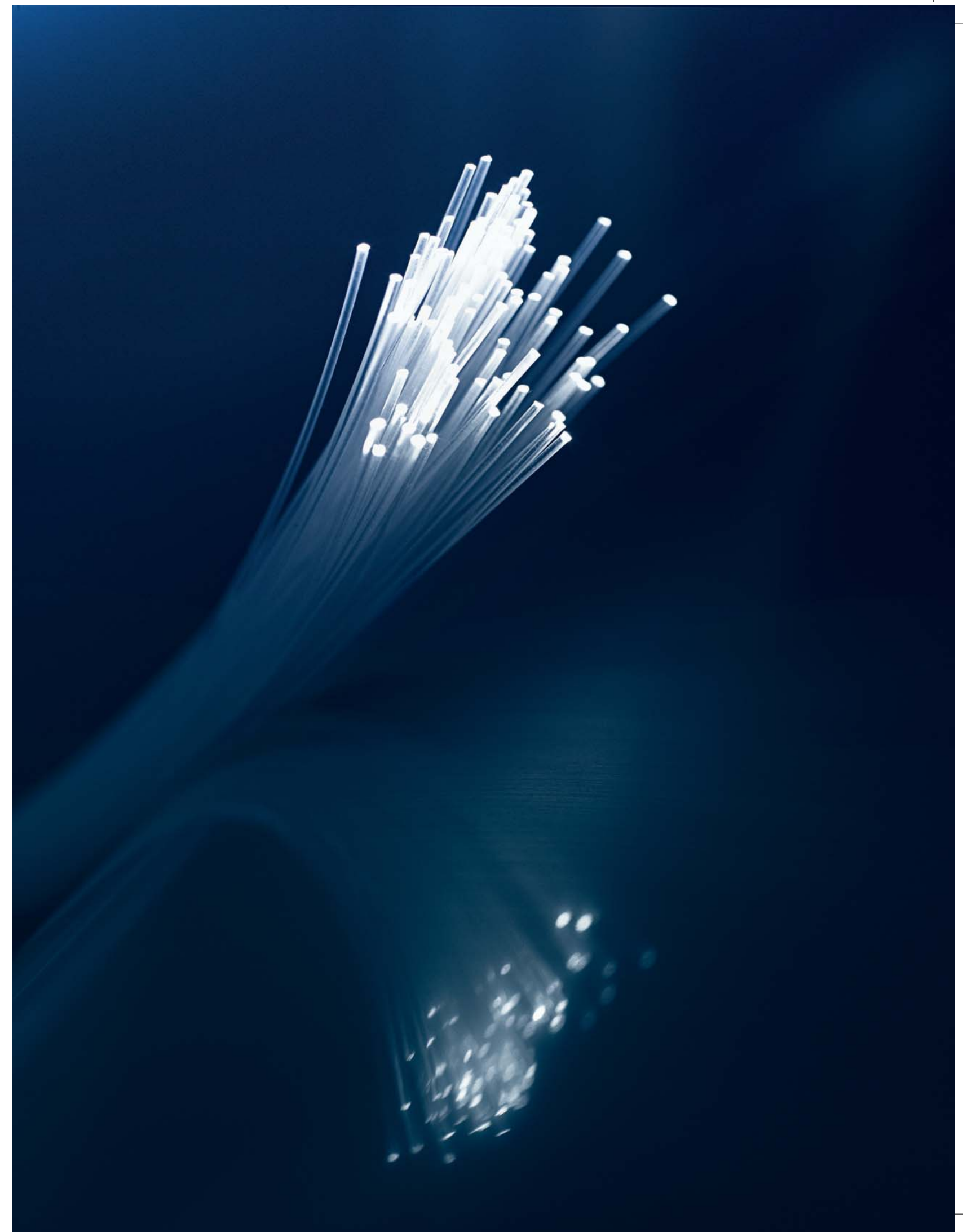
Esse cenário mudou rapidamente nos últimos anos por várias razões, no Brasil e no mundo. Como aponta Carl R. Geppert, sócio encarregado pela prática de Margin Enhancement (Melhoria da Margem de Lucro), em nível mundial, da KPMG no artigo *Managing Your Interconnect Operation to Enhance Margins* (Administrando suas Operações de Interconexão para Aumentar as Margens).

Vários motivos tornaram a interconexão mais complexa, como a menor regulamentação dos mercados de telecomunicações, a privatização, o surgimento de novos produtos e serviços e, enfim, o florescer da competição em todo o mundo. Praticamente toda a chamada de telefonia depende de interconexão, assim como ligações entre Estados e outros países. Daí por que a operação não é mais mera função de retaguarda administrativa, mas um grande negócio que afeta todas as operadoras. Da capacidade de gerenciar o processo ponta-a-ponta vai depender a rentabilidade.

O número de acordos mundiais de interconexão cresceu intensamente nos últimos anos, escreveu Geppert. Operadoras de telefonia móvel na Europa, por exemplo, normalmente seguem estritamente duzentos ou mais acordos de voz e roaming. Em uma operadora regional da SBC Communications, nos Estados Unidos, os números são ainda mais altos. Só na área de acesso local, a SBC mantém mais de 1.700 relações com cerca de 700 operadoras que usam a sua rede. Nesses mercados, a interconexão ganha ainda aspectos estratégicos. A operadora que usa e a que cede a rede costumam ser concorrentes. A questão é como controlar todos os acessos de modo a não perder receita e, ao mesmo tempo, não alimentar o “inimigo”.

No Brasil, a competição é menor, aquém da imaginada na época da privatização. A Telebrás, desmembrada em várias companhias – operadoras fixas e de celulares – foi vendida em julho de 1998. Os objetivos principais, como lembra Manuel Fernandes, sócio responsável pela área de Informação, Comunicação e Entretenimento da KPMG, eram a universalização dos serviços e o aumento da competição com vistas à redução de tarifas e melhoria dos serviços. Para ampliar a concorrência, o modelo previa que as teles fixas originadas do desmembramento da antiga estatal, teriam “espelhos”.

No entanto, essas empresas espelhos, que seriam, entre outras coisas, uma forma de aumento de competição e uma alternativa também para a telefonia móvel na interconexão, não conseguiram deslanchar. As operadoras de celulares cresceram em número com leilões posteriores de outras bandas e entraram numa guerra para aumentar a base de clientes, com subvenção ►



O fundamental é garantir que as funções de varejo, atacado, produto, rede e finanças, entre outras, se comuniquem efetivamente entre si.

► aos aparelhos comprados pelos clientes e conseqüente ativação de linhas, mas logo em seguida o controle das operações se concentrou na mão de poucos grupos. O controle da interconexão é complexo, apesar da competição limitada.

O preço ao usuário final – a correção da tarifa – é dado pela Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel). O reajuste ao usuário foi definido, no final do mês de maio, em 7,99%, mas só poderia ser aplicado depois que as operadoras chegassem a um acordo sobre a interconexão. No cerne da disputa estão as normas fixadas na privatização. Para favorecer o surgimento de novas operadoras móveis, ficou estabelecido que elas ficariam com 85% do valor da ligação e as fixas, com 15%. As fixas consideram os percentuais desproporcionalmente. O fato é que a receita obtida pelas operadoras celulares, o que representa um custo para as operadoras fixas, via interconexão supera 50% do faturamento total. Calcula-se que na divisão de recursos no uso da rede, as fixas paguem às móveis R\$ 6,6 bilhões por ano. E estas paguem às fixas R\$ 700 milhões.

Como são números relativamente importantes, as falhas podem significar, igualmente, perdas relevantes. “Empresas com problemas de sistemas acabam por não capturar todas as operações”, afirma Manuel Fernandes. “Pode ocorrer de uma operadora pagar a tarifa de interconexão para a outra operadora e não cobrar a sua parte por falta de cadastro do cliente, por exemplo.”

No artigo, Geppert traça um roteiro para que, por meio da interconexão, as operadoras controlem custos, aumentem lucros e melhorem as margens de lucro. O ponto



Daírio de Freitas
Manuel Fernandes, sócio responsável pela área de Informação, Comunicação e Entretenimento da KPMG: “Se preciso, podemos trazer equipes do exterior para detectar e ajudar a resolver falhas na apuração dos negócios de interconexão”

inicial é que o acordo de interconexão seja uma relação lucrativa. “É um ponto óbvio, mas é surpreendente a freqüência com que as operadoras de telecomunicações deixam de ser suficientemente diligentes e fazem acordos de interconexão que geram prejuízos”, diz Geppert. Muitas vezes, pode-se até aceitar um preço relativamente mais baixo. Como muitos custos associados à rede de telecomunicações são fixos por natureza – e, portanto, “irrecuperáveis” –, é mais vantajoso obter uma quantia modesta que deixar um ativo ocioso. Geppert sugere, também, acordos flexíveis, que possam ser ajustados com base nas condições correntes de mercado.

À medida em que os arranjos de interconexão e os padrões de tráfego se tornam mais intrincados, a correção nos sistemas de faturamento, a medição e o arquivamento se tornam ainda mais críticos. Só com sistemas confiáveis uma operadora poderá pesquisar registros de chamada detalhados, suficientemente específicos para informar com precisão o caráter dos serviços, quem os forneceu, e reconciliar tais dados com as faturas ou os pagamentos recebidos de outras operadoras. Daí a necessidade de desenvolver um roteiro de auditoria em apoio às quantias faturadas e cobradas. Sem teste e conferência meticolosos, o superfaturamento deliberado ou acidental feito por outras operadoras pode passar despercebido por meses ou anos.

A questão do faturamento entrou em evidência na Europa, onde as operadoras disputam tarifas em alguns serviços. Câmaras de compensação de telefonia móvel começaram a resolver o problema. Elas são, na verdade, uma terceirização da função de faturamento de roaming e eliminam o uso de

acordos entre operadoras. Nos Estados Unidos, as disputas de interconexão entre operadoras são também intensas a ponto de aparecer nas primeiras páginas dos jornais nacionais. No Brasil não é diferente, e as disputas mensais entre as operadoras envolvem valores significativos.

Na verdade, quanto mais complexidade há nas leis e nos regulamentos de telecomunicações, mais fácil parece ser não cumpri-las. A única solução, como recomenda Geppert, é a vigilância constante. A meta é identificar as questões que podem afetar o controle do tráfego com conseqüente redução de pagamentos ou aumento de faturamento. Isso pode ser feito mediante o uso efetivo de mediação avançada e análise de dados do Sistema de Sinalização 7 (SS7, Signaling System 7) e métodos de garantia para captar dados de utilização. As informações são analisadas e depois reconciliadas em relação à enxurrada de contas de interconexão em meio eletrônico e em papel que mensalmente chegam de parceiros da operadora.

Praticamente todos os aspectos do ramo de telecomunicações estão sujeitos à fiscalização legal e regulatória. Operadoras bem-sucedidas nesse ambiente chegam à mesa de negociação munidas de fatos. Conhecem os verdadeiros custos para a prestação de vários serviços e estão preparadas para, se necessário, mudar e permanecer em conformidade com as exigências legais sem perder rentabilidade. Uma operadora pode buscar aumentar as taxas em certas áreas e, ao mesmo tempo, reduzir em outras. Da mesma forma, quando um concorrente ou uma entidade regulamentadora argumenta sobre determinado ponto, a operadora precisa saber o quanto ele é crítico para a sua

atividade. Em alguns casos, pode conceder em um ponto que a outra parte considera importante, sabendo que isso não lhe custará muito com conseqüente efeito nas margens das suas operações.

Além disso, as operadoras precisam distinguir entre seus custos verdadeiros de prestação de serviços e aqueles determinados por agências reguladoras para fins de elaboração de tarifas. As negociações legais e regulamentares têm maior sucesso quando se está preparado com argumentos sólidos e disposto a manter as linhas de comunicação abertas. A tendência é de a interconexão se tornar mais complexa, com necessidade de preparação ainda maior por parte das operadoras. À medida que surgirem os serviços de voz e dados da próxima geração, de acordo com Geppert, as operadoras precisarão administrar novos modelos de faturamento de interconexão. O tradicional já não será viável quando as operadoras cobrarem tarifas progressivas para baixar dados, imagens, vídeo e um arsenal de outras informações. O tráfego de protocolo internet (IP) em redes 3G será cobrado não só por evento, mas também por “valor”. Certo conteúdo é mais valioso que outro. A tarifa poderá ser maior para baixar um hit atual do que uma música antiga.

Quando crescer a demanda pelo comércio por celular e aumentar o número de parceiros de conteúdo, os provedores de serviço precisarão monitorar os extremamente complexos arranjos de compartilhamento e acerto de receitas. A chegada de parceiros não tradicionais na interconexão – os provedores de conteúdo no lugar de provedores de serviço – é um exemplo do aumento de

complexidade. A medição do valor dos serviços fornecidos e do conteúdo acrescenta uma nova dimensão aos tradicionais para fins de faturamento, cálculo de custos e outras questões de interconexão.

Até agora, a interconexão não recebeu, da administração de muitas companhias de comunicação, a atenção que merece. Pesquisa mundial sobre melhoria da margem de lucro e garantia de receita feita pela KPMG revelou que as companhias de telecomunicações continuam concentrando esforços de obtenção de receita em serviços tradicionais de varejo e voz. Elas procuram a melhoria de receita no topo da linha e, muitas vezes, negligenciam as áreas de administração de custo e de rentabilidade. É comum supor, erradamente, que quem cuida da geração de receita presta a devida atenção à função de interconexão.

Enquanto algumas têm área independente para a interconexão no atacado, outras colocam a mesma função subordinada a finanças ou dentro de uma unidade de varejo. O fundamental, contudo, é garantir que as funções de varejo, atacado, produto, rede e finanças, entre outras, se comuniquem efetivamente entre si. E que sejam plenamente coordenadas, de forma que a administração possa controlar situações inesperadas, inevitavelmente geradas pela interconexão.

A KPMG, nesse sentido, tem *expertise* internacional, de mercados mais complexos do que o brasileiro – e usa esse conhecimento e, se preciso, pode até trazer equipes do exterior, para detectar e ajudar a resolver falhas na apuração dos negócios de interconexão.



RESPONSABILIDADE SOCIAL

Investir em cultura: um bom negócio

Empresários e executivos brasileiros estão à frente de seus colegas de outros países emergentes, como China, Índia e Rússia, quando o assunto é a atitude de responsabilidade social na formação da imagem da companhia, segundo pesquisa recente feita pela empresa de relações públicas Hill & Knowlton. De acordo com 13% dos brasileiros, as ações de responsabilidade social são fundamentais. Nos outros países, apenas 2% responderam da mesma forma. Apesar de os brasileiros estarem à frente, porém, num e noutro caso o percentual é baixo.

Nem sempre os empresários estão atentos aos impactos de atitudes corretas sobre a imagem da companhia, mesmo quando o custo pode ser baixo em relação ao retorno obtido. É o caso dos investimentos em ações culturais, com incentivos fiscais do governo. "Há um retorno muitas vezes intangível, difícil de medir, para o qual muitas empresas ainda não despertaram", afirma Fernando Lima, gerente sênior da KPMG.

Investimentos em projetos culturais aprovados pelo Programa Nacional de Apoio Cultural (Pronac), por exemplo, são incentivados. O valor investido pode ser deduzido pela empresa para cálculo do imposto, obedecidos os limites legais – até 4% do Imposto de Renda devido e até 30% do valor desembolsado a título de patrocínio. Com o incentivo, uma empresa pode desembolsar apenas 36% do valor do patrocínio, segundo exemplo dado por Lima (ver o quadro na pág. 51). Na hipótese de duas empresas com lucro tributável de R\$ 1 milhão, aquela com investimento de R\$ 15 mil em cultura pagará menos R\$ 9.600,00 em imposto. O patrocínio de R\$ 15 mil, portanto, sairá por 5.400,00 – ou exatos 36% do valor original.

Outros incentivos, segundo Lima, podem resultar numa dedução de até 4% do Imposto de Renda devido, sem que as empresas façam desembolso diretamente a uma entidade. Basta destinar parte do imposto devido a projetos. É o caso de produção cultural de artes cênicas, livros de valor artístico, literário ou humanístico, música

Nem sempre os empresários estão atentos aos impactos de atitudes corretas sobre a imagem da companhia, mesmo quando o custo pode ser baixo em relação ao retorno obtido.



Fernando Lima, gerente sênior da KPMG:
"O valor investido pode ser deduzido pela empresa para cálculo do imposto de renda, obedecidos os limites legais"

erudita ou instrumental, exposição de artes plásticas e doações de acervos para bibliotecas públicas e museus.

Do ponto de vista tributário, a empresa deve, de acordo com Lima, "fazer a conta ao contrário". Ou seja, estimar quanto vai pagar de imposto e depois verificar os limites permitidos de abatimento. Saberá, assim, quanto do que é devido ao Leão poderá economizar. Se é muito ou pouco, tudo dependerá do retorno a ser obtido em termos de imagem. As variáveis são muitas. A empresa, se pertence a setor de concorrência acirrada, pode precisar, por exemplo, reforçar

a marca. É o que ocorre com empresas de telefonia móvel, que investem pesadamente, entre outras coisas, em eventos culturais no Rio de Janeiro. Uma delas declarou recentemente ao jornal *O Globo* que investe 20% da verba de comunicação no incentivo à cultura. É, segundo ela, o investimento mais sólido para uma empresa. Durante eventos patrocinados, a marca transforma-se em líder na lembrança dos consumidores. Além dos aspectos de reforço de imagem e, portanto, da marca, é sempre bom lembrar, de acordo com Lima, que o investimento em cultura é aquele de maior retorno social.

O cálculo do imposto

Descrição	Valores em Reais			
	Empresas que não investem em cultura		Empresas que investem em cultura	
Lucro tributável antes dos investimentos	1.000.000		1.000.000	
Gastos com patrocínio de eventos culturais	0	0,0%	(15.000)	-1,5%
Lucro tributável	1.000.000	100%	985.000	98,5%
IRPJ 15%	150.000	15,0%	147.750	14,8%
Adicional do IRPJ 10%	76.000	7,8%	74.500	7,9%
CSLL 9%	90.000	9,0%	88.650	8,9%
Dedução do imposto permitida	0	0,0%	(4.500)	-0,5%
Imposto devido	316.000	31,6%	306.400	30,6%
Lucro contábil	684.000	68,4%	678.600	67,9%

O marketing cultural amadurece

Mesmo que muitas empresas não tenham despertado para as vantagens do marketing cultural, houve um amadurecimento daquelas que usam essa ferramenta. Uma visão antes imediatista de divulgação do nome ou da marca deu lugar a estratégias mais consistentes. "De dez anos para cá, com todos os problemas do mundo – como guerras, tóxico, violência – as empresas começaram a 'crescer' e a descobrir outras possibilidades", afirma William Naked, presidente da N&A Mercado Cultural e diretor-geral do Instituto Brasil Leitor – organização não-governamental, cujo objetivo é estimular o hábito da leitura e combater o chamado analfabetismo funcional, aquele das pessoas que lêem mas não compreendem. Com o apoio de entidades governamentais e empresas, o instituto desenvolve projetos e cuida da instalação e administração de bibliotecas em todo o

Brasil. Em apenas quatro anos de vida, ajudou a instalar 217 bibliotecas.

As empresas, além de considerar a renúncia fiscal, passaram a pensar em projetos de mais longa duração – e não apenas em patrocinar eventos, como shows musicais, de algumas horas de duração. Passaram a pensar, segundo Naked, em projetos com períodos de execução mais longos e que representam, também, integração social. No início, havia a convicção, agora desfeita, de que ação social era tarefa exclusiva do Estado. "Hoje, vejo que até mesmo organizações de médio porte apóiam projetos cujo objetivo é atingir a base da pirâmide social", diz Naked.

Dessa maneira, os próprios produtores de eventos sabem agora que é necessário, para atender às exigências das empresas,

acrescentar benefícios paralelos na promoção de eventos – como apresentações específicas para escolas e outros públicos especiais ou na periferia das cidades. Alia-se marketing cultural à responsabilidade social.

Para o êxito das iniciativas é preciso, na opinião de Naked, definir o foco. "É indispensável na fidelização à marca", diz ele. Trata-se de estabelecer a que tipo de evento – balé ou cinema, por exemplo – a empresa pretende ver seu nome vinculado. Além disso é preciso, também, continuidade nas ações. Na verdade, como estrategista, Naked considera indispensável a resposta a três perguntas: "onde?", "o quê?" e "para quem?". Hoje, as empresas levam em conta essas questões e começam a ter formas de medir resultados, o que demonstra maturidade da atividade de marketing cultural. "Se faço uma exposição de Rodin, não interessa mais saber se

compareceram 500 mil pessoas", explica Naked. "Quero saber o perfil de quem foi, se classe A ou B, por exemplo."

Um dos mais bem-sucedidos projetos executados pelo Instituto Brasil Leitor dá uma boa idéia dos resultados que podem ser alcançados. Trata-se do projeto Embarque na Leitura – Metrô Paraiso. Em uma das mais movimentadas estações do Metrô de São Paulo, o instituto instalou uma biblioteca para atender gratuitamente a população, com um acervo numeroso – mais de três mil títulos – e variado. A cada retirada, o sócio pode ficar dez dias com o livro. Inaugurada em setembro de 2004, a biblioteca contava com 7.400 sócios em junho de 2005. No período, houve 28 mil retiradas. O projeto, revelam os números, acabou por alcançar não apenas camadas mais humildes da população. Do total de associados, 12% têm pós-graduação.

"É um projeto de marketing cultural com responsabilidade social", afirma Naked. Tem o patrocínio da Cosipa e de sua controlada Dufer, empresas do setor siderúrgico. Depois de quatro meses de funcionamento do Embarque na Leitura-Metrô Paraiso, a Cosipa pediu ao instituto a instalação de uma biblioteca nos mesmos moldes na sua usina de Cubatão. Projetos como esse, de acordo com Naked, refletem-se sobre a imagem da companhia de várias formas. Pela repercussão na mídia e pela divulgação nos relatórios de administração, alcançam públicos como fornecedores e consumidores – todas as partes, enfim, que se relacionam com a empresa e comungam dos mesmos objetivos no campo social.



William Naked discursa na inauguração da Biblioteca Embarque na Leitura, do Metrô Paraiso



Informação mais transparente

No início de maio, o governo enviou ao Congresso um projeto de lei complementar com o objetivo de quebrar o monopólio estatal do resseguro, hoje exercido pelo Instituto de Resseguros do Brasil (IRB).

Conhecido como o “seguro do seguro”, no resseguro uma companhia assume total ou parcialmente o risco de outra seguradora. À frente do resseguro estão grandes grupos europeus e norte-americanos. Com o fim do monopólio, espera-se, eles entrarão com mais vigor no mercado brasileiro, que já tem visto, nos últimos anos, crescer a participação dos estrangeiros. De 4,2% em 1994, essa participação passou para algo como 35% hoje, calcula Josemar Costa Silva, autor de *Práticas Contábeis das Operações de Seguros – Análise Comparativa entre as Normas Brasileiras e o Projeto Proposto pelo IASB*, um recém-lançado volume da série Teses – Cadernos de Seguro da Fundação Escola Nacional de Seguros (Funenseg), com apoio da KPMG e da QBE Seguros. É importante, segundo ele, que os estrangeiros mantenham estruturas e reservas aqui no Brasil, de modo a dar mais impulso ao mercado local. Para isso, torna-se necessário ter informações claras e uniformes, de modo a atender potenciais investidores.

Tese de mestrado de Costa Silva, a publicação colabora fortemente nesse sentido ao transpor os limites da mera dissertação acadêmica. “Quis fazer um trabalho que contribuísse efetivamente com o mercado segurador”, diz ele. A proposta do livro é comparar os critérios contábeis utilizados no Brasil e os propostos em projeto do International Accounting

Standards Board (IASB), cujo objetivo é o aprimoramento e a uniformização das normas utilizadas nos mercados de todo o mundo. Se a proposta, por si só, parece ambiciosa, Costa Silva não se limita a ela, ao fazer também um apanhado da operação de seguro e da sua evolução no Brasil.

As normas e práticas contábeis propostas pelo IASB, conclui Costa Silva, divergem daquelas adotadas pelo Brasil e pelos principais mercados do mundo. O IASB é favorável ao uso do “Método de Mensuração de Ativos e Passivos” e totalmente contra o “Método de Diferimento das Receitas”.

Um exemplo de como funciona o modelo de diferimento, usado no Brasil, dá idéia dos problemas enfrentados na análise de balanços das seguradoras. Suponha-se uma apólice de seguro com prazo de um ano, no valor de R\$ 1.200,00. A seguradora recebe o valor, mas ele não é registrado totalmente como receita. A cada mês, a seguradora registra cumulativamente R\$ 100,00. No primeiro mês, R\$ 100,00, no segundo R\$ 200,00 até chegar aos R\$ 1.200,00 no último mês. O princípio, extremamente conservador, é de que o cliente – o segurado – pode cancelar a apólice no mês seguinte, com a conseqüente devolução do dinheiro. “Isso, porém, ocorre apenas em 2% a 3% dos casos”, lembra Costa Silva.

Se adotado o método do IASB, a seguradora lançaria os R\$ 1.200,00 como receita e faria provisões para atender aqueles 2% a 3% dos casos de desistência. A principal crítica na aplicação do método é de que essas provisões

seriam constituídas com dados subjetivos – o que pode abrir as portas a manipulações. Por isso mesmo, o IASB recomenda que a seguradora divulgue as premissas utilizadas, possíveis alterações de critérios e suas justificativas e diferenças entre valores estimados e reais. O exemplo, diga-se, é extremamente simplificado. Na publicação, Costa Silva discorre sobre a aplicação do método – e as diferenças em relação ao usado no Brasil e outros países – em várias categorias das operações de seguro, mas sempre em linguagem muito clara.

“A evolução da globalização vem derrubando as fronteiras de mercados”, diz José Rubens Alonso, sócio da KPMG Auditores Independentes, num dos prefácios da publicação. “Os detentores de recursos financeiros migram de país para país buscando melhores oportunidades, melhores ganhos ou maior segurança. Diversos fatores orientam os caminhos do capital financeiro, mas a informação é a matéria-prima básica que direciona esses fluxos.” A regionalização de conceitos e a adoção de diferentes princípios, práticas e critérios, porém, segundo Alonso, reduz a utilidade da informação, induz a erros, facilita as fraudes e causa enormes prejuízos. Por isso, a busca por padrões únicos e consistentes é fundamental para a continuidade da globalização. Mais ainda, no caso brasileiro, para que o País faça parte desse processo. O trabalho de Costa Silva – um jovem de 33 anos, mas com 15 anos de experiência no mercado – é peça importante para contribuir com essa inserção.