

**IFRS para presidentes,
comitês de auditoria
e conselhos de
administração e fiscal**

Questões importantes
a serem consideradas

Índice

Introdução	3
Origens do IFRS	3
Como está sendo conduzida a conversão das normas contábeis brasileiras ao IFRS, tendo em vista a Lei 11.638?	5
De que forma sua empresa pode beneficiar-se das oportunidades proporcionadas pela conversão?	6
Quais são os riscos mais significativos associados à adoção das normas internacionais?	6
Como a conversão para o IFRS afetará os acionistas e como gerenciar as expectativas do mercado?	7
Quais as principais diferenças de contabilização e divulgações e quais os possíveis efeitos sobre o balanço patrimonial e as demonstrações de resultados?	8
Como a administração deverá gerenciar a necessidade de preparação de informações financeiras tanto em BR GAAP quanto em IFRS?	9
De que forma o IFRS afetará a contabilização de impostos sobre a renda?	9
De que forma sua empresa planeja conduzir a conversão para o IFRS e quão preparada está para essa mudança?	10
Quais os principais passos do processo de conversão?	11
O que podemos aprender com a experiência da União Européia e de outros países?	14
Quais os principais impactos da conversão ao IFRS, além das mudanças nos relatórios financeiros?	15
Os sistemas de TI atualmente utilizados poderão atender à demanda de informações requeridas pelo IFRS?	16
Quais os principais desafios dos conselhos de administração e seus comitês?	17

Introdução

A adoção das normas internacionais de contabilidade representa uma mudança cultural sem precedentes no ambiente de negócios brasileiro. Mas a conversão para o IFRS não será meramente um exercício contábil: trata-se de um processo de gestão de mudança, já que sua adoção pode afetar diversos aspectos de uma organização, muito além da apresentação de relatórios financeiros.

Em uma empresa, cada um dos elementos que sofrem impactos de informações financeiras representa um potencial para mudança. São exemplos os indicadores de desempenho (ou KPIs, na sigla em inglês), os planos de remuneração a funcionários e executivos, os relatórios internos da administração, a política de relações com investidores e as informações de analistas. Dessa forma, levando em consideração fatores como o nível de conhecimento dos profissionais sobre o tema, o nível de centralização dos processos e de coleta de dados e o número de princípios contábeis utilizados, o processo e as implicações da conversão para as normas

internacionais podem variar muito de empresa para empresa. Além disso, muitas vezes informações não disponíveis no modelo atual podem ser necessárias para a elaboração das demonstrações de acordo com o IFRS.

Não é demais dizer que a adoção das normas internacionais de contabilidade será uma das mudanças mais importantes a serem vivenciadas pelas organizações nos próximos anos. Mas uma modificação de tal magnitude apresenta tanto riscos quanto oportunidades, constituindo-se em um grande desafio para a alta administração das empresas. Nesse sentido, o presidente, o conselho de administração e, particularmente,

o comitê de auditoria e o conselho fiscal desempenharão papel primordial nesse processo. Seus membros terão de receber treinamento adequado e informações que permitam um entendimento mais apurado das implicações do IFRS, para que estejam preparados para futuras conversões.

As questões apresentadas neste documento buscam auxiliar executivos da alta direção das empresas e membros do conselho a compreenderem a importância e os impactos da adoção do IFRS para o negócio. Elas também orientam sobre os questionamentos que devem ser feitos à administração à medida que a empresa avança no processo de conversão.

Origens do IFRS

Um conjunto único de normas globais de contabilidade tem sido desenvolvido há mais de três décadas desde a instituição, em 1973, do *International Accounting Standards Council* (IASB) - entidade que seria sucedida em 2001 pelo *International Accounting Standards Board* (IASB). Atualmente, o conjunto conhecido como IFRS compreende as normas internacionais de contabilidade (IAS, na sigla em inglês) e, após

abril de 2001, as normas IFRS emitidas pelo IASB.

A missão do IASB contempla o desenvolvimento de um "conjunto único de normas internacionais de contabilidade de alta qualidade, compreensíveis e globalmente exeqüíveis, que exigem informações transparentes e comparáveis em demonstrações financeiras de objetivo genérico". E foi a partir de 2005, quando a Comissão Europeia passou a exigir

das empresas de capital aberto a apresentação de demonstrações financeiras consolidadas em conformidade com o IFRS, que o padrão único passou a ser amplamente adotado em todo o mundo. Atualmente mais de cem países, inclusive o Brasil, se ainda não exigem ou facultam a aplicação do padrão internacional, ao menos fundamentam suas normas locais de contabilidade em IFRS para fins de apresentação de relatórios financeiros.



IFRS



1

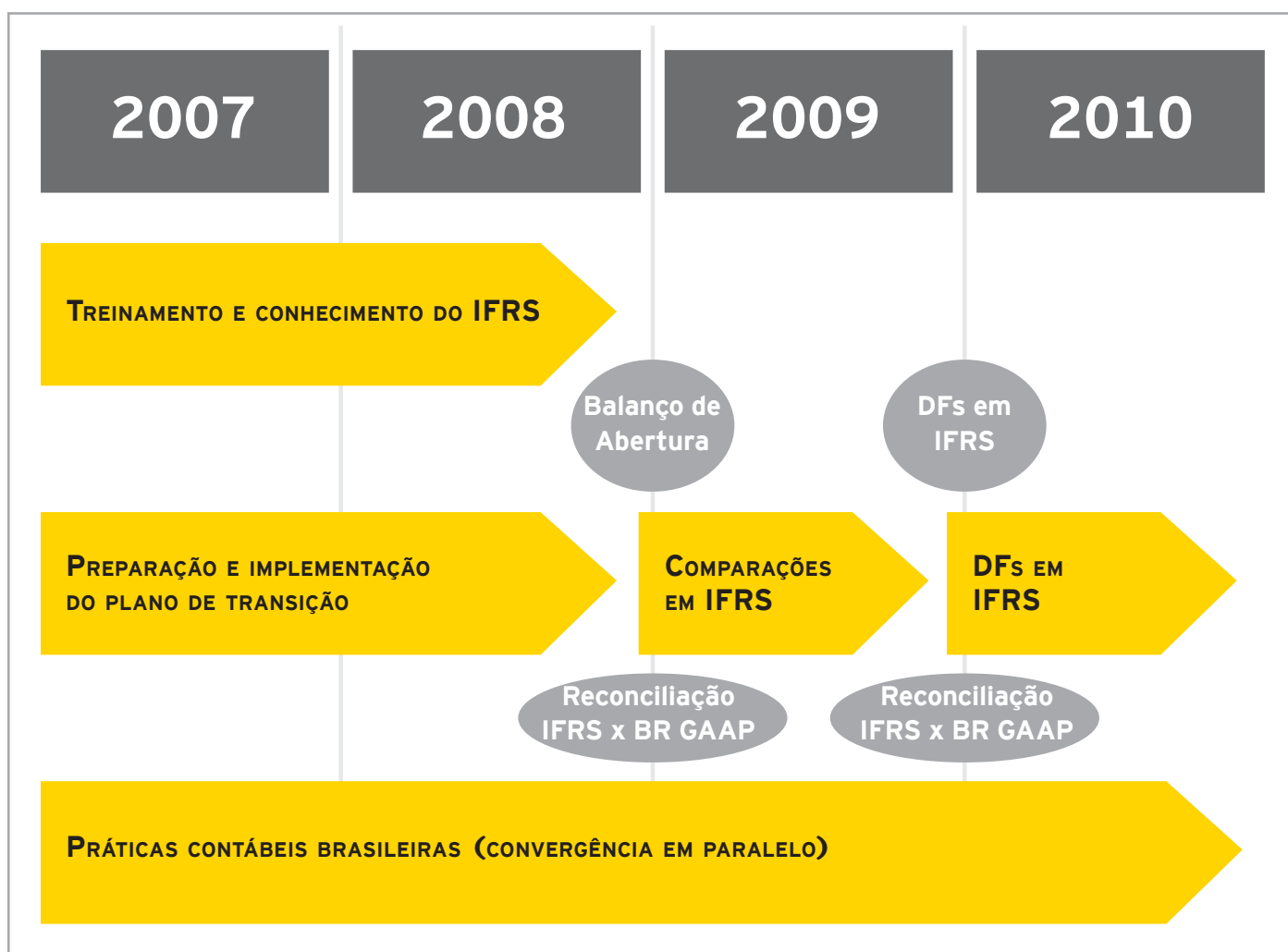
Como está sendo conduzida a conversão das normas contábeis brasileiras ao IFRS, tendo em vista a Lei 11.638?

No Brasil, após sete anos em tramitação no Congresso Nacional, foi aprovada a Lei nº 11.638/07, que introduz importantes modificações no capítulo de demonstrações financeiras da Lei das Sociedades por Ações e na Lei nº 6.385/76, que criou a Comissão de Valores Mobiliários (CVM). O objetivo principal da nova lei, que entrou em vigor em 1º de janeiro de 2008, foi atualizar as regras contábeis brasileiras e aprofundar

a harmonização dessas regras com os pronunciamentos internacionais, em especial os emitidos pelo IASB, por meio do IFRS.

Dada a importância e a necessidade de que as práticas contábeis brasileiras sejam convergentes com as práticas contábeis internacionais, visto a necessidade de comparabilidade das demonstrações financeiras das empresas inseridas no mercado

financeiro internacional, a CVM, por meio da Instrução nº 457 de 13 julho de 2007, também já havia incentivado as companhias abertas a acelerar o processo de convergência. Para isso, tornou obrigatória a publicação de demonstrações financeiras consolidadas em IFRS a partir do exercício a ser encerrado em 2010. O cronograma para implementação do IFRS no Brasil está demonstrado a seguir:



2

De que forma sua empresa pode beneficiar-se das oportunidades proporcionadas pela conversão?

A conversão ao IFRS traz oportunidades que os conselhos e a administração devem analisar em detalhe. O IFRS apresenta, por exemplo, opções de tratamento contábil em determinadas situações. Ao identificar e selecionar as alternativas mais apropriadas à sua realidade, as empresas criam oportunidades para uma melhor apresentação de seus resultados e de sua posição financeira. Informados sobre essas possibilidades, os conselheiros poderão questionar os critérios utilizados para essa escolha, de forma a chegar a um consenso

com a administração sobre a opção contábil adotada.

No Brasil, um grande número de companhias atua em escala global. Tornar-se capacitada a apresentar relatórios financeiros a investidores e *stakeholders* com base em normas contábeis reconhecidas internacionalmente contribui para aumentar o grau de comparabilidade da companhia com seus pares. Dessa forma, empresas cujos principais concorrentes já apresentam relatórios em IFRS talvez prefiram optar pela conversão antecipada.

Vale lembrar que algumas empresas poderão utilizar o projeto de conversão para direcionar mudanças em outras áreas. Por exemplo, é possível considerar a migração para o IFRS como forma de racionalizar processos contábeis e elaborar melhor a apresentação de relatórios ou, ainda, para acelerar o fechamento das demonstrações financeiras. A administração também deverá considerar de que forma a conversão para o IFRS afetará eventuais projetos de transformação de processos financeiros e como a conversão poderá ser utilizada para catalisar maiores mudanças.

3

Quais os riscos mais significativos associados à adoção das normas internacionais?

Acredita-se que a conversão para o IFRS seja uma das mudanças mais importantes em termos de apresentação de relatórios financeiros da história do Brasil. A extensão das mudanças em âmbito

contábil, funcional, transacional e de controles internos, porém, expõe a empresa a riscos. Como o atual ambiente de elaboração e apresentação de relatórios financeiros demonstra pouca

tolerância a erros, é essencial que as empresas compreendam corretamente o processo de conversão desde o início. Erros ou classificações indevidas, bem como atrasos em relação às datas de

divulgação, representam um risco significativo para as empresas.

Um sistema bem-estruturado de controles internos demonstra ser o melhor método para que uma empresa garanta a integridade da apresentação de relatórios e minimize erros ou a ocorrência de classificações indevidas. Para manter um controle eficaz sobre a apresentação de relatórios financeiros, a administração deverá considerar os efeitos que as mudanças na contabilização e nos relatórios de natureza financeira poderão exercer sobre esses controles. Um período de mudanças, como é o caso da conversão contábil, poderia gerar conseqüências indesejadas no desenho e/ou na eficácia dos controles internos existentes, gerando riscos ainda maiores. Dessa forma, as áreas

de gestão de riscos deverão necessariamente ser envolvidas desde o princípio do processo para minimizar situações indesejadas.

São vários os riscos associados à conversão e que deverão ser abordados pela administração. Entre eles destacam-se:

- ▶ Falta de comunicação dos efeitos e resultados da adoção das normas internacionais para conselhos de administração e fiscal, comitês de auditoria, investidores e analistas;
- ▶ Gerenciamento da contabilização em dois GAAPs durante 2009 (BR GAAP e IFRS);
- ▶ Manutenção da consistência quanto à forma de aplicação dos diferentes princípios IFRS em toda a organização, incluindo

a possível necessidade de repensar as decisões sobre políticas contábeis tomadas por subsidiárias que já tenham adotado o IFRS;

- ▶ Falha na retenção de funcionários-chave;
- ▶ Custos excessivos decorrentes de planejamento e gestão de projetos ineficazes e/ou retrabalho;
- ▶ Trabalho excessivo em decorrência de planejamento não adequado e expectativas frustradas;
- ▶ Incapacidade de a administração emitir conclusões e atestar a segurança relativa ao desenho ou à eficácia dos controles internos da companhia sobre relatórios financeiros.

4

Como a conversão para o IFRS afetará os acionistas e como gerenciar as expectativas do mercado?

Na experiência européia e australiana na aplicação do IFRS, a conversão a partir de diversas estruturas conceituais contábeis adotadas localmente não afetou as classificações de risco de mercado. Muitos atribuíram esse fato à comunicação eficaz com investidores, analistas e autoridades normativas sobre os

possíveis efeitos do IFRS na apresentação de relatórios financeiros. Essas comunicações foram realizadas periodicamente e ao longo de todo o processo de conversão.

A comunicação freqüente com os investidores e analistas terá igual importância para as

empresas brasileiras. A gestão das expectativas dos *stakeholders* com relação aos efeitos do IFRS e aos progressos da empresa durante a conversão deve ser constantemente monitorada pelos conselhos. Uma comunicação clara, contínua e consistente reduzirá o risco de mal-entendidos e contribuirá para uma transição tranquila.

5

Quais as principais diferenças de contabilização e divulgações e quais os possíveis efeitos sobre o balanço patrimonial e as demonstrações de resultados?

A primeira etapa em qualquer projeto de conversão para o IFRS consiste em identificar, de modo geral, as diferenças entre IFRS e BR GAAP que afetarão os relatórios financeiros da companhia. Esse deve ser um exercício objetivo, uma vez que já existe uma boa compreensão sobre as diferenças mais significativas entre os dois padrões. Esse levantamento fornecerá as bases para análises mais detalhadas, inclusive sobre sistemas e processos.

A conversão para o IFRS provavelmente terá impactos bastante abrangentes sobre a forma de elaboração e apresentação dos relatórios financeiros. Alguns dos principais resultados compreendem:

- 1. Efeito da transição no resultado da companhia:**
As empresas devem esperar por alterações em seu padrão de lucros e em sua posição patrimonial e financeira, mas devem mostrar segurança ao esclarecer essas mudanças a seus *stakeholders*.
- 2. Alteração na base contábil:**
A conversão para uma nova base contábil necessitará de mudanças em diversas políticas contábeis. Além disso, a conversão para uma estrutura conceitual com base em princípios amplos em vez de parâmetros restritos freqüentemente resulta na ampliação da área financeira da empresa para garantir a aplicação correta das normas IFRS. A administração terá de certificar-se que as políticas selecionadas e sua aplicação estejam suficientemente descritas nas demonstrações.
- 3. Maior volatilidade dos resultados financeiros:**
Embora o BR GAAP inclua exigências de reconhecimento a valor justo, alguns especialistas acreditam que o IFRS atribui ênfase ainda maior ao reconhecimento de mudanças no valor justo de ativos e passivos. Tal ênfase pode eventualmente resultar em maior volatilidade no lucro e no patrimônio demonstrados no relatório.
- 4. Divulgações financeiras mais amplas:** As revisões das demonstrações financeiras do exercício de 2005 de empresas européias sugeriram que as divulgações financeiras em IFRS ficaram 30% maiores comparativamente às suas divulgações anteriores.
- 5. Mudança nas necessidades de dados:** A elaboração de informações financeiras para a preparação de demonstrações em IFRS poderá exigir o uso de dados diferentes dos utilizados pela empresa. Por exemplo, determinadas divulgações de IFRS sobre riscos de instrumentos financeiros requerem dados que, provavelmente, hoje não estão disponíveis. A administração terá de identificar as lacunas já nos primeiros estágios da conversão, de modo que qualquer informação necessária seja obtida e armazenada para todos os períodos submetidos à conversão.

6

Como a administração deverá gerenciar a necessidade de preparação de informações financeiras tanto em BR GAAP quanto em IFRS?

Para as companhias com o exercício findo em 31 de dezembro, a data de transição para o IFRS será 1º de janeiro de 2009, sendo este o balanço de abertura para as primeiras demonstrações financeiras em IFRS. O balanço de abertura permitirá a comparabilidade dos resultados de 2009 e 2010 em IFRS, mas durante 2009 a companhia terá de lidar com dois GAAPs. Uma das opções é contabilizar em paralelo, até a transição completa. Os conselhos deverão prestar

atenção especial ao processo estabelecido pela administração.

A manutenção dos resultados financeiros sob as duas metodologias será uma das questões mais significativas a serem enfrentadas durante a transição. As empresas terão de considerar uma ampla gama de fatores para definir a forma mais adequada de tratar a questão. Precisam ser considerados:

- Os benefícios estimados em termos de tempo/custo;
- A percepção do risco de erros decorrentes do processo de ajuste;
- A capacidade de o sistema contábil atual contabilizar em IFRS e BR GAAP simultaneamente ou os custos de atualização para um sistema que o faça;
- As implicações para certificação de controles internos.

7

De que forma o IFRS afetará a contabilização de impostos sobre a renda?

A conversão para o IFRS irá impactar a contabilização de impostos diferidos, particularmente em relação às diferenças temporárias e ao período em que será esperada a reversão. Considerando essas diferenças, a taxa efetiva de imposto de renda e contribuição social poderá ser significativamente afetada, com impactos também para o lucro líquido da empresa.

A conversão para IFRS, por outro lado, representa para a empresa a oportunidade de reexaminar, melhorar e potencializar a eficiência operacional da área tributária, ao avaliar o seu processamento de dados existente, os controles e outras questões organizacionais.

Um projeto de conversão para IFRS poderá ser visto como uma oportunidade para revisar o processo

de provisões fiscais, tendo por meta o fortalecimento ou a correção de controles fiscais e tributários existentes - uma necessidade já reconhecida por muitas companhias. Essa oportunidade é um dos mais importantes benefícios da conversão e, uma vez atingidas, as melhorias podem servir como um fundamento para racionalizar ainda mais o processo de fechamento tributário e financeiro da companhia.

8

De que forma sua empresa planeja conduzir a conversão para o IFRS e quão preparada está para essa mudança?

A conversão para o IFRS se configura em um exercício de gestão de mudança para toda a empresa. Dessa forma, como em qualquer processo de transformação financeira de grande porte, esse projeto deve ser conduzido mediante o uso das melhores práticas de gestão e, para que seja bem-sucedido, precisa igualmente contar com o apoio integral do conselho e da alta administração.

Os conselhos devem prestar atenção nos detalhes da abordagem proposta pela administração. Também devem certificar-se de que tal enfoque compreende todas as áreas relevantes e que é baseada em princípios sólidos. Enquanto a administração será responsável pela efetiva realização da conversão, os conselhos deverão estar confiantes no plano, na diligência e no trabalho minucioso da administração. À administração cabe, por sua vez, informar regularmente os conselhos de administração e fiscal e ao comitê da auditoria sobre o andamento do projeto. É aconselhável também que os conselhos incluam o tema IFRS em sua agenda permanente de discussões.

Um projeto de conversão para o IFRS deve começar com a avaliação do impacto, diagnóstico ou definição do escopo. Isso permitirá à administração e aos

conselhos visualizar a extensão e a complexidade da conversão e também tomar melhores decisões sobre a forma de planejamento, estruturação e alocação de recursos, além de definir as etapas seguintes. Normalmente, o projeto será liderado pelo CFO.

As principais ações que a administração deverá esperar dessa fase incluem:

- Definição das diferenças em termos de políticas contábeis e relatórios financeiros entre o IFRS e as atuais políticas contábeis da companhia, incluindo questões específicas do setor;
- Identificação dos principais impactos que a adoção do IFRS pode provocar na empresa;
- Avaliação dos prováveis impactos sobre os sistemas de TI e a identificação das modificações necessárias para facilitar a coleta de informações obrigatórias a fim de atender a todas as exigências de divulgação do IFRS;
- Identificação dos potenciais efeitos da conversão no recolhimento de tributos;
- Identificação de eventuais obstáculos à conversão apresentados pela estrutura organizacional financeira existente;

- Criação de um roteiro para as futuras fases da conversão;
- Identificação de possível interdependência entre a adoção do IFRS e outros projetos planejados ou em andamento (por exemplo, novas implantações de sistemas contábeis como o ERP e transformações financeiras);
- Avaliação sobre se a companhia dispõe ou não de recursos adequados para concluir o processo de conversão.

Uma amostra de metodologia para conversão é apresentada a seguir. Trata-se de um exemplo de abordagem em fases a ser considerado pela administração. Cada fluxo de trabalho contém áreas específicas a serem consideradas, conforme segue:

- ▶ **Fluxo de trabalho de contabilidade e elaboração/apresentação de relatórios:** Com o fluxo de trabalho é possível identificar diferenças contábeis e de apresentação de relatórios entre o IFRS e o BR GAAP, desenvolver políticas contábeis de acordo com o padrão internacional e elaborar a minuta do *draft* das demonstrações financeiras em conformidade com o IFRS. Abrange todas as áreas contábeis e funciona em estreita cooperação com outros fluxos,

tendo em vista a divulgação de resultados relevantes.

▶ **Fluxo de trabalho de impostos:**

Busca identificar diferenças entre o BR GAAP e o IFRS no que se refere à contabilização de impostos; aborda questões de conformidade de procedimentos fiscais e

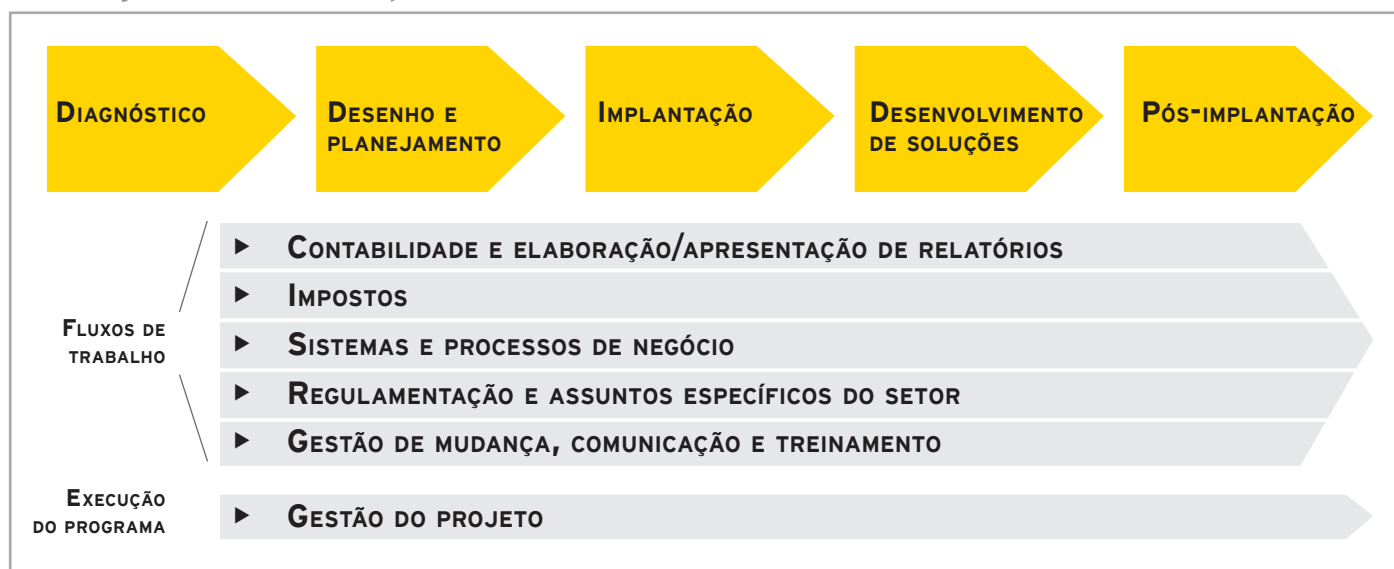
de planejamento tributário decorrentes da conversão para o IFRS.

- ▶ **Fluxo de trabalho de regulamentação e relativo ao setor:** Funciona em estreita cooperação com os demais fluxos, abordando aspectos específicos do setor no tocante

à conversão para o IFRS, incluindo as implicações da conversão e o cumprimento de normas e regulamentações.

- ▶ **Fluxo de trabalho de gestão de mudança:** Trata das mudanças organizacionais decorrentes da conversão e ao longo de todo o processo.

Abordagem de conversão para o IFRS



9

Quais os principais passos do processo de conversão?

Não há dois projetos de conversão para o IFRS que sejam iguais. Mas, apesar de questões específicas apresentarem diferenças em razão das características de cada empresa, os tópicos a serem considerados pela administração e

pelos conselhos durante a conversão tendem a ser bastante semelhantes.

1. **Lançamento do projeto e planejamento:** As decisões tomadas durante a implantação do projeto são fundamentais

para o sucesso da adoção das normas internacionais. Tais decisões compreendem, entre outras:

- a. Criação de uma área de gestão de projetos para coordenar as

- atividades e monitorar/relatar os progressos obtidos;
- b. Estruturação da equipe de projetos com base nos resultados da avaliação dos impactos;
- c. Alocação de recursos suficientes ao projeto e estruturação de uma equipe de trabalho com profissionais com qualificações adequadas para o cumprimento de suas responsabilidades.
2. **Revisão das políticas contábeis:** A reavaliação das políticas contábeis será um dos elementos mais importantes do projeto, porque as decisões tomadas nessa área serão determinantes para muitas das mudanças exigidas em todos os níveis da empresa, com implicações diretas em seus resultados futuros. Por exemplo, as decisões sobre a política contábil afetarão as exigências para coleta de dados, o que, por sua vez, causará impactos sobre os requerimentos de sistemas de informática, sobre os processos de negócio para a coleta e registro de dados, sistemas de controles internos que sustentam a validade dos dados e necessidades de dotação de recursos funcionais. Os efeitos tributários das revisões das políticas contábeis também terão de ser abordados na conversão. Os comitês de auditoria e conselhos fiscais terão de revisar as políticas selecionadas pela administração e estar seguros sobre elas.
3. **Aplicação do IFRS 1:** Outra área-chave que a administração terá de abordar em relação às políticas contábeis diz respeito à forma de aplicação da norma

- IFRS 1, *First-time Adoption of International Financial Reporting Standards*. Essa norma fornece orientações às empresas sobre a primeira aplicação do IFRS, apresentando diversas isenções voluntárias e exceções obrigatórias com relação às exigências estabelecidas por outras normas. As decisões sobre a aplicação do IFRS 1 muitas vezes surtirão efeito significativo sobre as demonstrações financeiras durante os próximos anos.
4. **Desenvolvimento da estrutura de demonstrações financeiras em conformidade com o IFRS:** As empresas terão de refazer as minutas de suas demonstrações financeiras para atender às exigências de divulgação do IFRS. A elaboração de um conjunto estrutural de demonstrações financeiras durante as fases preliminares do projeto oferece vários benefícios, uma vez que concentrará as atenções nas exigências efetivas de divulgação do negócio, o que é fundamental para o processo de identificação de lacunas. Essa iniciativa também é de grande valia para que se tenha uma perspectiva global do desafio representado pela gestão da mudança e confere uma meta concreta às equipes de projeto.
5. **Elaboração/ajuste das informações financeiras do BR GAAP para IFRS para todos os períodos contábeis comparativos:** A necessidade de compilar informações financeiras comparativas para o primeiro conjunto de demonstrações financeiras em IFRS é uma das etapas mais desafiadoras do projeto. O conselho de administração, por meio de seu comitê de

- auditoria e do conselho fiscal, precisa estar seguro de que a abordagem adotada pela administração tenha sido objeto de cuidadosa reflexão.
6. **Estratégia de transição:** Nem sempre planilhas eletrônicas são a estratégia adequada. É importante que se implementem controles e que se automatize a informação necessária.
7. **Identificação e resolução de questões referentes à coleta de dados:** O nível e a complexidade crescentes de determinadas divulgações financeiras em IFRS poderão exigir a alocação de recursos significativos na identificação e na adoção de processos que compilem esses dados. A obtenção de informações subjacentes às novas divulgações poderá demandar tempo ou análises significativas. Os conselhos de administração precisam ter a certeza de que os planos da empresa contemplam mecanismos adequados para identificar e solucionar lacunas de informações.
8. **Treinamento profissional:** Os conselhos precisam certificar-se de que os profissionais da empresa recebem treinamento adequado para atender às novas necessidades de conhecimentos técnicos, bem como para facilitar a disseminação das mudanças nas práticas contábeis e nos processos e procedimentos de negócios.
- A maior preocupação quanto ao cronograma será responder: a organização estará pronta no momento certo?
- Com a avaliação dos impactos ou de diagnóstico e planejamento

cuidadosos no início do projeto, será possível identificar as áreas mais afetadas, de forma a elaborar estimativas razoáveis sobre os recursos exigidos, estabelecer prazos para conclusão das ações necessárias e apurar custos.

São poucos os *benchmarks* sobre os esforços e custos necessários, uma vez que o impacto das mudanças nas práticas contábeis sobre as áreas funcionais e respectivos processos varia significativamente de uma empresa para outra. O porte e a complexidade dos projetos de conversão contábil apresentam tantas variáveis que não podem ser viabilizados sem um diagnóstico e um plano de ações apropriados. Além disso, atalhos poderão ser tomados, soluções alternativas estão disponíveis e alguns elementos poderão ser eliminados ou ainda ignorados. No entanto, tais medidas poderão levar a custos adicionais, que devem ser levados em consideração durante a preparação das estimativas orçamentárias.

É difícil determinar com exatidão os cronogramas e avaliar as necessidades de recursos e custos até que a administração conclua a avaliação dos impactos e estructure o planejamento do trabalho. A exemplo do que ocorre com projetos de grande porte, planejamento no processo de adoção das normas internacionais é essencial. À administração cabe avaliar os impactos do processo para preparar o cronograma de implantação, definir as necessidades de recursos e elaborar as estimativas de custos.



10

O que podemos aprender com a experiência da União Européia e de outros países?

As empresas do Brasil podem beneficiar-se da experiência de países que já realizaram a conversão para o IFRS. O quadro abaixo apresenta alguns dos pontos de atenção identificados e as principais lições que podemos extrair dessas experiências.

Questões identificadas	Principais lições aprendidas
A escala e a complexidade do projeto e cronograma necessário foram subestimadas.	A realização de uma avaliação minuciosa dos impactos, seguida de um exercício detalhado de planejamento desde o início, é crucial para uma transição bem-sucedida. As conversões podem implicar mudanças funcionais, como também de natureza técnico-contábil.
O projeto não foi adequadamente “abraçado” pela alta diretoria logo nos primeiros estágios do projeto.	O bom exemplo da alta administração constitui fator determinante para a mudança. O efetivo patrocínio do projeto pela administração é fundamental.
A gestão dos projetos foi deficiente.	A importância de contar com uma área de gestão de projetos adequada, capaz de coordenar atividades de projeto e uma metodologia de conversão bem-estruturada.
Pequenas diferenças contábeis podem ter um efeito significativo nos resultados financeiros.	Uma abordagem que segue uma metodologia para a revisão de diferenças contábeis é essencial para avaliar os efeitos financeiros.
Pouca familiaridade com os “números” e as práticas decorrentes das mudanças.	O treinamento técnico será um componente crítico da conversão para o IFRS, especialmente para as chefias de unidades de negócio que talvez não estejam familiarizadas com as implicações trazidas pelas mudanças do IFRS. Também a área de relações com investidores necessitará de uma sólida base de conhecimento para comunicar o impacto aos investidores.
Comunicação falha entre a equipe do projeto e as unidades de negócio acerca dos efeitos das mudanças.	Investir o tempo necessário para disseminar as mudanças nos processos de negócio, tais como práticas contábeis, mecanismos de controle atualizados e mudanças nas exigências para elaboração e apresentação de relatórios para a organização como um todo.
Muitas vezes as mudanças no IFRS não foram totalmente embutidas nos sistemas de <i>back office</i> . Como consequência, foram criadas “soluções manuais paliativas e isoladas”, incluindo a “contabilidade com base em planilhas”.	As empresas na UE que utilizaram soluções alternativas para atender aos prazos curtos previstos no IFRS estão atualmente redesenhando processos e aumentando os seus sistemas para eliminar as ineficiências que essas alternativas criaram. As empresas irão beneficiar-se do tempo de resposta mais longo para tratar dessas mudanças de maneira proativa.
Os ajustes manuais <i>off book</i> não funcionaram.	Os ajustes manuais <i>off book</i> acabam por não fazer toda a organização ajustar-se, e o grupo financeiro sente “todos os problemas”. É importante trazer a conversão para o IFRS até o nível transaccional em todas as áreas da organização o mais breve possível.
Os profissionais da área de impostos muitas vezes estiveram sub-representados no processo de conversão.	As implicações tributárias do processo de conversão podem ir além dos efeitos contábeis. O envolvimento dos profissionais de impostos nos primeiros estágios do processo poderá mitigar a possibilidade de resultados inesperados. As empresas irão beneficiar-se de recursos suficientes e tempo de espera adequado para tratar de questões de natureza tributária e efetuar as mudanças necessárias nos processos e recursos tecnológicos pertinentes a impostos.

11

Quais os principais impactos da conversão ao IFRS, além das mudanças nos relatórios financeiros?

O IFRS afetará diversas áreas de negócio nem sempre vinculadas à elaboração e apresentação de relatórios financeiros. Essas áreas podem incluir mudanças na preparação/apresentação de relatórios gerenciais internos, na coleta de dados e sistemas de TI, no uso de principais indicadores de desempenho, no teor de programas de remuneração para funcionários e executivos, nas atividades desenvolvidas no âmbito de relações com investidores, nas alterações nas políticas e procedimentos e nos impactos decorrentes das exigências de certificação e documentação de controles internos.

Os tópicos a seguir destacam alguns dos possíveis efeitos da conversão:

- 1. Relatórios de desempenho:** As mudanças no reconhecimento e mensuração contábeis ocasionadas pelo IFRS afetarão as medidas utilizadas pelas empresas e investidores para avaliar o desempenho e podem levar a um realinhamento das metas da administração, compromissos financeiros e remuneração.
- 2. Compromissos financeiros:** Os principais indicadores de desempenho utilizados pelas empresas para a mensuração da atuação também estão intimamente relacionados aos compromissos financeiros que uma empresa venha a ter. Provavelmente serão exigidas uma revisão completa e a alteração dos contratos que prevejam compromissos financeiros.
- 3. Remuneração a executivos:** Os comitês de remuneração deverão estar em condições de articular o seu processo para estabelecer os ganhos para executivos com base em critérios objetivos, vinculados às metas de desempenho das empresas. São esperadas mudanças nos lucros, lucro por ação e na posição patrimonial e financeira. À medida que essas alterações também afetam as métricas utilizadas para avaliar ou remunerar executivos, poderá ser também necessário alterar as diretrizes de avaliação e de remuneração.
- 4. Relações com investidores:** Durante a transição, será importante administrar as expectativas dos investidores e responder rapidamente a eventuais questões para evitar mal-entendidos. Além disso, as empresas devem estar cientes de que os analistas terão acesso a dados globais comparáveis em seus próprios ramos de atividade, sobre os quais poderão fazer o *benchmark* dos resultados, ficando preparados para reagir conforme necessário. Nesse sentido, será vital a preparação de uma estratégia eficaz de comunicação para reagir às indagações e aos interesses dos investidores durante a transição e imediatamente após esse processo.
- 5. Políticas de distribuição de dividendos:** Poderão ser necessárias a revisão e, se exigido, a alteração, pelos conselhos, das políticas de distribuição de dividendos, tendo em vista a mudança na posição patrimonial e financeira da companhia porventura decorrente da aplicação do IFRS.
- 6. Capital regulatório:** Para empresas que operam em um ambiente regulamentado, no qual as demonstrações financeiras em IFRS constituirão a base para os relatórios de atendimento à regulamentação, a conversão para o IFRS provavelmente causará impacto sobre o capital regulatório. Isso pode exigir capital adicional e, nos casos que envolvam subsidiárias regulamentadas, restringir o montante de distribuições à matriz.

12

Os sistemas de TI atualmente utilizados poderão atender à demanda de informações requeridas pelo IFRS?

Uma vez que o IFRS provavelmente vai alterar determinados processos relativos à coleta de dados em decorrência de mudanças nas políticas contábeis e nas exigências de divulgação de demonstrações financeiras, os sistemas de TI utilizados talvez tenham de ser modificados para atender às novas exigências. Será importante identificar, tão logo quanto possível, os efeitos específicos sobre os sistemas de TI e compreender o grau de facilidade com que mudanças podem ser efetuadas nos sistemas existentes da companhia. O tempo de existência, a flexibilidade e o histórico de atualizações dos sistemas de tecnologia serão fatores determinantes para definir se os sistemas existentes

podem ser aprimorados ou devem ser substituídos.

Embora o efeito da conversão para o IFRS sobre os sistemas de TI de cada companhia seja diferente, a experiência na Europa e na Austrália foi a de que, muito provavelmente, os sistemas financeiro, de tesouraria e recursos humanos serão os mais afetados. O impacto sobre os sistemas de TI e processos de negócio muitas vezes não era considerado até estágios bem avançados do projeto, resultando em soluções alternativas manuais e demasiada confiança sobre as planilhas. Pode-se ainda esperar que a necessidade de mudanças em sistemas de TI seja maior para empresas que atuam em setores

em que as diferenças entre BR GAAP e IFRS são mais significativas (por exemplo, serviços financeiros, serviços públicos, mineração, agribusiness e gás e petróleo).

Quando o volume de mudanças exigidas no sistema de TI para ajustá-lo ao IFRS for significativo, a administração deverá considerar a necessidade de novos recursos para tecnologia e também se o plano do projeto reflete os cronogramas de atualizações dessa área. Além disso, muitas companhias talvez já estejam planejando substituir ou atualizar os seus atuais sistemas financeiros. Dessa forma, toda e qualquer substituição deve contemplar as exigências trazidas pelo padrão internacional de contabilidade.



13

Quais os principais desafios dos conselhos de administração e seus comitês?

O IFRS representará muitos desafios para os conselhos de administração e seus diversos comitês. Abaixo são apresentadas algumas outras áreas não abordadas nesta publicação e que provavelmente serão objeto de análise pelos conselhos ou seus comitês:

Exigências de conhecimento aos conselhos e respectivos comitês:

Os comitês de auditoria e conselhos fiscais precisam estar suficientemente familiarizados e informados sobre IFRS para que possam cumprir suas obrigações e responsabilidades. Isso inclui a capacidade de tecer julgamentos sobre as análises efetuadas pela administração a respeito das alternativas e seleções de práticas

contábeis. Dependendo do mercado em que as ações de uma companhia aberta estejam registradas, os requisitos de registro exigirão ainda que todos os membros do comitê de auditoria tenham adquirido a devida “educação financeira” e que ao menos um dos membros do comitê seja especialista na área financeira. Além disso, de acordo com o Artigo 404 da SOX, a SEC instituiu uma norma segundo a qual a empresa necessariamente terá de divulgar se o conselho de administração definiu que a companhia:

- ▶ tem ao menos um especialista na área financeira em seu comitê de auditoria; ou
- ▶ não conta com um especialista em seu comitê.

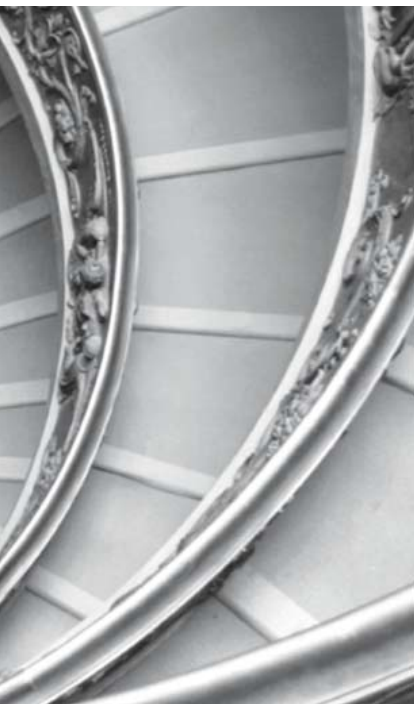
Caso o comitê disponha de tal especialista, a empresa deverá divulgar o seu nome e se o profissional atua de forma independente da administração. Em caso negativo, está obrigada a divulgar o motivo pelo qual não possui um especialista em seus quadros. Embora o conselho determine a definição da educação financeira e os respectivos critérios,

o órgão deverá ter capacidade, no mínimo, de ler e entender um conjunto de demonstrações financeiras em IFRS. Os conselhos efetuarão, portanto, avaliações honestas de seu grau de conhecimento relacionado ao IFRS e realizarão as ações necessárias para cobrir eventuais lacunas identificadas ao longo do processo.

Responsabilidade dos conselheiros e dos diretores:

O ambiente de reporte financeiro volátil e de alto risco ao longo dos próximos anos pode levar os conselhos a discutir mudanças na cobertura de seguro de responsabilidade civil de seus conselheiros e diretores e quais passos devem ser adotados para mitigar esses elevados riscos.

Risco de reputação: A extensão das mudanças contábeis e funcionais do processo de conversão para o IFRS, combinada a um cronograma limitado, pode eventualmente resultar na incapacidade de a companhia preparar-se adequadamente para uma auditoria. Esse aspecto, por sua vez, poderia conduzir a deficiências significativas de materiais nos controles internos.



Glossário

▶ **CFO**

DIRETOR FINANCEIRO

▶ **UE**

UNIÃO EUROPÉIA

▶ **FASB**

**CONSELHO DE NORMAS DE
CONTABILIDADE FINANCEIRA**

▶ **FPI**

**EMITENTE PRIVADO NOS ESTADOS
UNIDOS LOCALIZADO NO EXTERIOR**

▶ **GAAP**

**PRINCÍPIOS DE
CONTABILIDADE
GERALMENTE ACEITOS**

▶ **IAS**

**NORMAS INTERNACIONAIS
DE CONTABILIDADE**

▶ **IASB**

**CONSELHO DE NORMAS
INTERNACIONAIS DE
CONTABILIDADE**

▶ **IASC**

**COMITÊ DE NORMAS
INTERNACIONAIS DE
CONTABILIDADE**

▶ **IFRS**

**NORMAS INTERNACIONAIS
DE CONTABILIDADE**

▶ **TI**

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

▶ **IRS**

**SECRETARIA DA RECEITA
DOS EUA**

▶ **SEC**

**COMISSÃO DE VALORES
MOBILIÁRIOS DOS EUA**

▶ **SOX**

LEI SARBANES-OXLEY DE 2002

Contatos

► São Paulo

Sérgio Romani
Sócio-Líder de Auditoria
+55 11 2112 5321
sergio.r.romani@br.ey.com

Paul Sutcliffe
Sócio-Líder de IFRS
+55 11 2112 2025
paul.sutcliffe@br.ey.com

Pedro Farah
Sócio de Auditoria
+55 11 2112 5303
pedro.l.farah@br.ey.com

Grégory Gobetti
Sócio de Auditoria
+55 11 2112 2037
gregory.gobetti@br.ey.com

Fernando Próspero
Sócio de Auditoria
+55 11 2112 5530
fernando.prospero@br.ey.com

► Campinas

José Antonio Navarrete
Sócio de Auditoria
+55 19 2117 6453
jose.a.navarrete@br.ey.com

Alfredo Blanc
Sócio de Auditoria
+55 19 2117 6453
alfredo.blanc@br.ey.com

► Rio de Janeiro

Mauro Moreira
Sócio de Auditoria
+55 21 2109 1413
mauro.moreira@br.ey.com

Fernando Magalhães
Sócio de Auditoria
+55 21 2109 1413
fernando.magalhaes@br.ey.com

► Belo Horizonte

João Ricardo Costa
Sócio de Auditoria
+55 31 3055 7787
joao.r.costa@br.ey.com

► Salvador

Shirley Silva
Sócia de Auditoria
+55 71 3496 3530
shirley.n.silva@br.ey.com

► Recife

Francisco Pimentel
Sócio de Auditoria
+55 81 3092 8330
francisco.s.pimentel@br.ey.com

► Curitiba / Blumenau

Marcos Quintanilha
Sócio de Auditoria
+55 41 2103 5227 (Curitiba)
+55 47 2123 7606 (Blumenau)
marcos.a.quintanilha@br.ey.com

► Porto Alegre

Américo Franklin Neto
Sócio de Auditoria
+55 51 2104 2055
americo.f.neto@br.ey.com

SOBRE O GRUPO DA ERNST & YOUNG PARA AS NORMAS INTERNACIONAIS DE CONTABILIDADE (IFRS)

Um conjunto global de normas de contabilidade confere à economia global um instrumento de mensuração para avaliar tanto o potencial como os avanços das companhias na conquista de suas metas. A transição para as normas internacionais de contabilidade (IFRS) é a mais importante iniciativa no universo dos relatórios, cujo impacto se estende muito além da contabilidade, afetando todas as principais decisões tomadas pela companhia e não apenas a forma de apresentá-las. Uma assessoria especializada, tempestiva e capaz de atender às necessidades que se apresentam demonstra-se essencial à medida que o novo sistema evolui em todo

o mundo. Atuamos no desenvolvimento de recursos globais bem estruturados – pessoas e conhecimentos – para ajudar nossos clientes a concretizar essa transição, bem como para ajudar as nossas equipes responsáveis pela auditoria a aplicar as novas normas. E por entendermos que, para atingir seu potencial, sua companhia precisa de um atendimento sob medida tanto quanto metodologias consistentes, trabalhamos para oferecer as vantagens de nossa ampla experiência no setor, nossos profundos conhecimentos sobre o assunto e os mais recentes e apurados entendimentos obtidos a partir de nossa atuação em todo o mundo. É assim que a Ernst & Young faz a diferença.

A presente publicação contém informações apresentadas de forma resumida, destinando-se, portanto, somente a orientações de natureza genérica e não pretende substituir trabalhos de pesquisa detalhada ou o exercício de julgamento profissional. Nem a Ernst & Young LLP, tampouco qualquer outro membro da organização Ernst & Young global, poderá aceitar qualquer responsabilidade por perdas ocasionadas a qualquer pessoa que pratique ou deixe de praticar atos em decorrência de qualquer material contido nesta publicação. Consultas referentes a matérias específicas deverão ser encaminhadas a um profissional especializado.

Ernst & Young

Auditoria | Impostos |
Transações corporativas | Assessoria

Sobre a Ernst & Young

A Ernst & Young é líder global em auditoria, impostos, transações corporativas e assessoria em negócios.

Nos 140 países em que atuamos, fazemos a diferença ajudando colaboradores, clientes e as comunidades com as quais interagimos a atingir todo o seu potencial.

www.ey.com.br/ifrs

© 2008 EYGM Limited.

Todos os direitos reservados.

Esta é uma publicação do Departamento de Comunicação e Gestão da Marca

A reprodução deste conteúdo, na totalidade ou em parte, é permitida desde que citada a fonte.