



## LATIN AMERICA NEWSLETTER

### Conteúdo:

- ✓ *Benefícios fiscais oriundos da Promoção de um Projeto de Investimento*
- ✓ *Lei que cria o regime especial para estabelecimento, operação e Comissão de Licenças de sedes de Empresas multinacionais*
- ✓ *A Responsabilidade Social Corporativa nas Empresas Latino-Americanas*
- ✓ *Crise financeira global e oportunidade das firmas de auxiliar na resolução de impactos sobre seus negócios*
- ✓ *"Balanced Scorecard (BSC)"*
- ✓ *Análise e gerenciamento de risco em Tecnologia da Informação*
- ✓ *RSE: Responsabilidade Social Empresarial: a Importância do Balanço Social*
- ✓ *Datas MS para marcar na Agenda 2009*

# Benefícios fiscais oriundos da Promoção de um Projeto de Investimento

Daniel González Coteló  
MOORE STEPHENS AUDITORES ASOCIADOS  
URUGUAI

Os contribuintes do IRAE podem obter importantes benefícios fiscais mediante apresentação de um projeto de investimento ao Poder Executivo.

Os benefícios são os seguintes:

- a) Isenção do Imposto de Renda (IRAE) sobre um percentual do investimento;
- b) Isenção do Imposto sobre Patrimônio (IPAT) que incide sobre bens móveis e obras de construção civil;
- c) Isenção de taxas e impostos sobre importação de bens de imobilizado não competitivos com similares da indústria nacional; e
- d) Devolução do VAT para aquisição, no local, de materiais e serviços para a construção civil.

### Critérios de avaliação dos projetos

O alcance da isenção do IRAE é determinado com base no grau de cumprimento de certos objetivos traçados por lei e ponderados pela regulamentação.

Em primeiro lugar, os projetos são divididos segundo sua magnitude, estabelecendo-se quatro categorias principais, a saber: Projetos Pequenos, Projetos Médios, Projetos Grandes e Projetos de Grande Significado Econômico.

Os Projetos Médios, por sua vez, são divididos em Partes 1 e 2, e os Projetos Grandes, em Partes 1, 2 e 3.



Em segundo lugar são analisados os projetos com base na matriz correspondente a cada categoria. Cada categoria de projetos é analisada à luz de um indicador à escolha (Projetos Pequenos), cinco indicadores (Projetos Médios), seis (duas primeiras partes dos Projetos Grandes) ou todos os indicadores (nos projetos restantes).

Os indicadores são os seguintes:

1. Geração de emprego.
2. Descentralização geográfica.
3. Aumento de exportações.
4. Incremento de Valor Agregado Nacional.
5. Utilização de tecnologias limpas.
6. Incremento de Investigação e Desenvolvimento e Inovação (I+D+i).
7. Impacto do projeto sobre a economia.



**ARGENTINA  
MOORE STEPHENS  
SUAREZ & MENEDES  
BUENOS AIRES**

Endereço: Maipu 924  
12º piso, C1006ACN  
Buenos Aires – Argentina

Telefones: 54 (11) 4103 9500  
54 (11) 4315 0959  
54 (11) 4103 9561

**E-mail:**  
rcox@suarez-menendez.com

**Site:**  
www.suarez-menendez.com

**Contatos:**  
Gustavo A. Carlino  
María E. Castro  
María D. Cibeira  
Roberto C. Cox  
Horacio L. Martínez  
Francisco Di Martino  
Alfredo A. Esperon  
Alejandro J. Galván  
José M. Meijomil  
Juan C. Menéndez  
Julio O. Suárez



Da avaliação de um projeto, com base na matriz de indicadores de sua categoria, surge uma pontuação que determina a isenção de IRAE e o número de anos do benefício. No quadro apresentado abaixo se expõe, para cada categoria: (a) o montante do investimento; (b) a máxima isenção de IRAE que se pode conceder; e (c) o prazo em anos durante o qual é válida a isenção.

Categoria	Investimento em dólares dos EUA		RAE - Isenção Máxima	Prazo em anos
Pequenos	0	296	60%	5 anos
Médios- Parte 1	296	1,184	70%	15 anos
Médios- Parte 2	1,184	5,918	80%	20 anos
Grandes - Parte 1	5,918	11,835	90%	25 anos
Grandes - Parte 2	11,835	42,268	90%	25 anos
Grandes - Parte 3	42,268	591,755	100%	25 anos
De Grande Significado Econômico	Mais de 591.755		100%	25 anos

**BELIZE**

Serviços disponíveis por meio da  
Moore Stephens (Panamá) S.A.,  
Panamá

**Contato:**  
Gabriel Durati

**E-mail:**  
gdurati@moorestephens.com.pa

É importante destacar que os contribuintes cujos projetos sejam classificados de acordo com o porte, como Grandes ou Médios, poderão solicitar os benefícios de sua categoria ou dos Pequenos Projetos, se acharem conveniente.

No que se refere às isenções restantes anteriormente citadas, em geral são concedidas a todos os projetos qualificados para obter isenção de IRAE.

**Controle, acompanhamento e perda de benefícios dos projetos executados**

As empresas cujos projetos tenham sido executados mediante aplicação da Lei nº 16.906 devem apresentar relatórios periódicos à Comissão de Aplicação, nos quais conste a declaração de que foram alcançados os resultados esperados que justificaram a concessão dos benefícios.

Em caso de não cumprimento dessa exigência, as sanções podem ser a perda do benefício e a obrigação de pagar os impostos que antes tinham isenção com multas e encargos.

# Lei que cria o regime especial para estabelecimento, operação e Comissão de Licenciamento de sedes de Empresas Multinacionais

Aristides Batista G. - Sócio de Impostos  
Adolfo Campos B. - Advogado Tributarista  
MOORE STEPHENS PANAMÁ

A Lei nº 41, de 24 de agosto de 2007, tem como objetivo primordial criar um regime que atraia e promova na República do Panamá, o estabelecimento de sedes de empresas multinacionais (SEM). Dessa forma, se incentiva a utilização do Panamá como sede de operações comerciais e de logística, seja em nível regional ou mundial, para empresas de porte multinacional. Essa Lei é muito semelhante à adotada em Singapura há vários anos. Sem dúvida, é uma política muito atraente para empresas como a Maersk Sealand, Caterpillar, LG, Procter & Gamble e outras, que já passaram por todos os trâmites para estabelecer sua sede no Panamá. A legislação em questão dá incentivos, não só em matéria fiscal como também em questões de migração agilizando significativamente todos esses processos. Essa vantagem se soma a várias outras vigentes no país, tais como: o fato de ser um centro financeiro e multimodal, e a posição geográfica vantajosa, elementos que entre todos os outros, transformam o Panamá em um centro atraente para as empresas multinacionais.

## Elementos conceituais

A Lei comentada acima estabelece o conceito de empresa multinacional e de sede de empresa multinacional (SEM), indicando que a primeira categoria é formada por pessoa jurídica possuidora de matriz em um determinado país e que executa diversas atividades de natureza produtiva, comercial, financeira ou de serviços em outras jurisdições. Essa Lei, inclusive, considera como empresa multinacional a que tenha operações importantes em diferentes locais do país de origem e, ao mesmo tempo, estabeleça uma sucursal, filial, subsidiária ou empresa associada no Panamá, para realizar operações comerciais na região. Já uma SEM é a empresa

Aristides  
Batista G.



Adolfo  
Campos B.



multinacional que realiza, no Panamá, operações voltadas para a prestação de serviços citados na Lei nº 41/2007, e que esses serviços são prestados à sua matriz ou a suas subsidiárias, filiais ou companhias associadas, ou que na falta destes, fixe sua sede no Panamá.

## Os incentivos fiscais

- Isenta-se do imposto de renda as empresas beneficiadas por essa lei, pelas receitas de serviços prestados no Panamá a pessoas (naturais ou jurídicas) domiciliadas no estrangeiro,

**BOLÍVIA**  
**RATIO CONSULTING S.A.**  
**SANTA CRUZ DE LA SIERRA**

Endereço: Calle Cobija nº 401  
Esquina Republicuetas,  
Santa Cruz de la Sierra  
Bolívia  
Telefone: 59 (3) 332 1551  
Fax: 59 (3) 332 1557

**E-mail:**  
ratio@cotas.net

**Site:**  
www.ratio.com.bo

**Contatos:**  
Rodo Suxo  
Santiago Pimentel  
Arturo Fortún  
Rosário Molina

**BRASIL**  
**MOORE STEPHENS**  
**BRASIL S.A.**  
**SÃO PAULO**

Endereço: Rua Laplace, 96  
10º andar  
São Paulo – SP – Brasil  
Telefone: 55 (11) 5511 5561  
Fax: 55 (11) 5531 6007

**E-mail:**  
mscorp@moorestephens.com.br

**MOORE STEPHENS**  
**LATIN AMERICA**





**Site:**

[www.moorestephens.com.br](http://www.moorestephens.com.br)

**Contatos:**

Sérgio Lucchesi Filho  
(Diretor executivo)  
Edison Pereira Lima  
Antônio Carlos P. Siqueira  
Hélio Mazzi Júnior

**Também em:**

São Paulo, Curitiba, Joinville,  
Ribeirão Preto, Recife, Porto  
Alegre e Fortaleza

---

**COLÔMBIA**  
**SCAI CONSULTORES LTDA.**

**Firma Correspondente**

Endereço: Carrera 9  
N° 80-15, Escritório 1003  
Bogotá – Colômbia

Telefones: 57 (1) 255 7527  
57 (1) 345 6062

**E-mail:**

[scaiconsultores@cablenet.co](mailto:scaiconsultores@cablenet.co)

**Contatos:**

Edgar Pérez Henao  
Fernando Galindo  
Edgar Ramirez

quando estas últimas não gerem renda tributável no Panamá.

- Isenção do ITBMS (imposto de transferência de bens móveis e serviços) cuja alíquota é de 5% e denominado VAT em outras jurisdições), quando forem prestados serviços a pessoas domiciliadas no exterior, sempre que estas não gerem renda tributável no Panamá.
- São introduzidos dispositivos excepcionais para a determinação de renda tributável, no sentido de que, mesmo prestando serviços no Panamá a domiciliados no Panamá, a empresa pode considerar a renda como de fonte estrangeira sempre que a empresa tomadora do serviço não deduzir a despesa. Caso a empresa tomadora do serviço considere a despesa dedutível, terá a obrigação de reter imposto sobre 50% do total a pagar e a SEM poderá então classificar sua renda como isenta, fazendo constar o imposto pago em sua declaração oficial de renda do período em questão.
- Inclui-se a possibilidade de realizar acordos fiscais com o Ministério de Economia e Finanças, acordos esses que permitirão a consolidação dos lucros, inclusive os gerados em outros países. Com isso abre-se a possibilidade de compensar prejuízos com lucros e diminuir o total do imposto de renda a pagar no Panamá.

A Lei conta com outros incentivos tendentes a atrair as multinacionais com mais do que as facilidades de natureza fiscal. Por exemplo, facilita-se o trâmite de vistos para os executivos estrangeiros com isenção do imposto sobre a renda e sobre contribuições à previdência social, que incide nas receitas de salários de executivos estrangeiros pagos pela matriz, sucursal ou filial situada no estrangeiro, mesmo que esses executivos estejam radicados e prestem serviços no Panamá. Da mesma forma, esse pessoal também estará isento dos impostos de importação possivelmente aplicáveis aos haveres ou móveis de sua casa no momento de sua primeira transferência para nosso país.

Ao executivo estrangeiro será concedido um visto permanente de Sede de Empresa Multinacional para trabalhar no Panamá até o término do contrato (o qual pode ser de cinco anos no máximo). Por outro lado, ao pessoal estrangeiro temporário de uma SEM, será concedido visto de trabalho para permanência em território nacional por três meses no máximo, para prestação de serviços de treinamento, logística ou técnico, ao pessoal da SEM.

O Panamá conta com vantagens estratégicas, tais como: a posição geográfica, infra-estrutura de comunicações, o Canal e um centro bancário eficiente. Essas condições, inigualáveis em nossa região tornam o cenário propício para que essa Lei seja um ponto de atração de empresas multinacionais que queiram estabelecer sua sede no Panamá.



# A Responsabilidade Social Corporativa nas Empresas Latino-Americanas

Jaime Vizcarra Moscoso  
Vizcarra y Asociados S.C.  
PERÚ

Membro da MOORE STEPHENS International

Nós que acreditamos que as bases do desenvolvimento de um país estão no desenvolvimento de empresas privadas sólidas, estamos convencidos de que isso só será possível se essas empresas adotarem práticas de boa gestão que, necessariamente, incluam um código de conduta empresarial.

A adoção de um código de conduta tem como pré-requisito a mudança de mentalidade dos empresários latino-americanos e como ponto de partida a definição de que qualquer iniciativa de investimento deve ser vista como um negócio ou uma empresa. Esse ponto de partida torna-se muito importante, por quanto significará o desenvolvimento de objetivos não só imediatos, mas de curto prazo ou objetivos de maior alcance e duração voltados para um crescimento sustentável.

Em nossos países, lamentavelmente, a distinção entre negócio e empresa não existem, motivo pelo qual é comum a existência de empresários que buscam a rentabilidade exagerada mediante práticas pouco éticas, que vão desde a contratação abusiva de mão de obra barata, até a evasão fiscal. O "vale-tudo", então, para esses empresários, está muito longe de levar em consideração a responsabilidade corporativa que corresponde a toda empresa e que é além de tudo o mais, sua razão de ser e que se traduzirá em êxito duradouro.

Como conseguir que a mudança de mentalidade do empresário se torne realidade?

Realmente, o tema se mostra complicado porquanto não é fácil superar as ambições pessoais que, muitas vezes, não têm limites. Talvez a resposta esteja em compreender que o dinheiro, por si só, deve ser um objetivo secundário e complementar para toda entidade,



Jaime Vizcarra

e que não existe uma equação simples e direta: dinheiro = felicidade ou sucesso.

Havendo essa compreensão, o passo seguinte é assegurar que no caminho para o crescimento há etapas a cumprir e que o importante é manter uma permanente vocação para cumpri-las.

Em uma primeira etapa, a ética empresarial coincide com a ética do empresário ou proprietário da empresa. Só o desejo de melhora permanente e a convicção de que práticas corruptas ou subornos levam a sucesso limitado ou de curta duração, levarão o empresário à etapa seguinte.

Esta etapa, ou seja, o segundo passo é o da formalização, quando a empresa define um modelo de organização, desenvolve controles mínimos, procura controlar seus processos significativos, além de cumprir as regras de tributação ou as dos órgãos de supervisão.

Em uma terceira etapa, que poderíamos chamar de crescimento, a empresa fortalece seus controles, presta informação transparente, faz reuniões com suas gerências de linha, define sua visão e missão, transmite por escrito seus valores e prepara o primeiro esboço de seu código de ética.

## CONZÁLES, SALINAS & ASSOCIADOS S.A.

Endereço: Av. 15, nº 100-69  
Escritório 407  
Bogotá – Colômbia

Telefone: 57 (1) 610 4866  
Fax: 57 (1) 236 1780

### E-mail:

ytellez@gonzalezsalinas.com

### Contatos:

José Manuel González García  
Yolanda Salinas López  
Maria Helena Leon Jaramillo

## COSTA RICA MOORE STEPHENS GUTIERREZ MARIN & ASSOCIADOS SAN JOSE

Endereço: Canal 6  
Casa nº 25  
San José – Costa Rica

Telefone: 506 291 1648  
Fax: 506 290 5360

### E-mails:

gutmar@racsa.co.cr  
mgutierrez@rasca.com.cr

### Site:

www.moorestephenscr.com

### Contatos:

Mário Alberto Gutierrez  
Mario Marín

MOORE STEPHENS  
LATIN AMERICA





**CHILE  
MOORE STEPHENS  
AUDITORES  
CONSULTORES LTDA.  
SANTIAGO**

Endereço: Monjitas 527,  
Oficina 1101, Santiago,  
Chile

Telefone: 56 (02) 4768000  
Fax: 56 (02) 6642602

**E-mail:**  
vaguayo@msadn.cl

**Contatos:**  
Victor Aguayo  
Eduardo del Campo  
Jorge Narbona

**EQUADOR  
MOORE STEPHENS PROFILE  
CONSULTORES QUITO**

Endereço: Av. Amazonas 477 y  
Roca, Edifício Río Amazonas  
Piso 7, Oficina 720.  
Quito - Equador

Telefone: 593 (2) 2506 866  
Facsimile: 593 (2) 2554 656

**E-mails:**  
webmaster@msspconsultores.com.ec  
mdurango@msspconsultores.com.ec

**Site:**  
www.msspconsultores.com.ec

**Contatos:**  
Mauricio Durango Pérez  
Jorge David Uribe R.  
Juan Francisco Jaramillo

Em seguida, a empresa passa para uma etapa que podemos denominar profissionalização, em que depois da visão e missão definem-se as estratégias e os mecanismos para controlar seu cumprimento, tais como o desenvolvimento de um sistema orçamentário ou uma tabela de comando.

Divulga-se o código de conduta empresarial e também se estabelecem sanções, em caso de não cumprimento deste. Existe também um forte sentimento de fidelidade dos trabalhadores para com a empresa e um compromisso de desenvolvimento do empresário para com seus trabalhadores. É nesse ponto que as empresas decidem adotar práticas de boa gestão corporativa e é quando sua reputação, ou seja, a maneira pela qual é vista no ambiente, lhe traz prestígio e reconhecimento na sociedade.

Na etapa seguinte a empresa assegura sua continuidade e crescimento, traça planos a longo prazo, revisa seu código de conduta e existe um controle total da organização e da administração, e o código de conduta é interiorizado em todos os níveis.

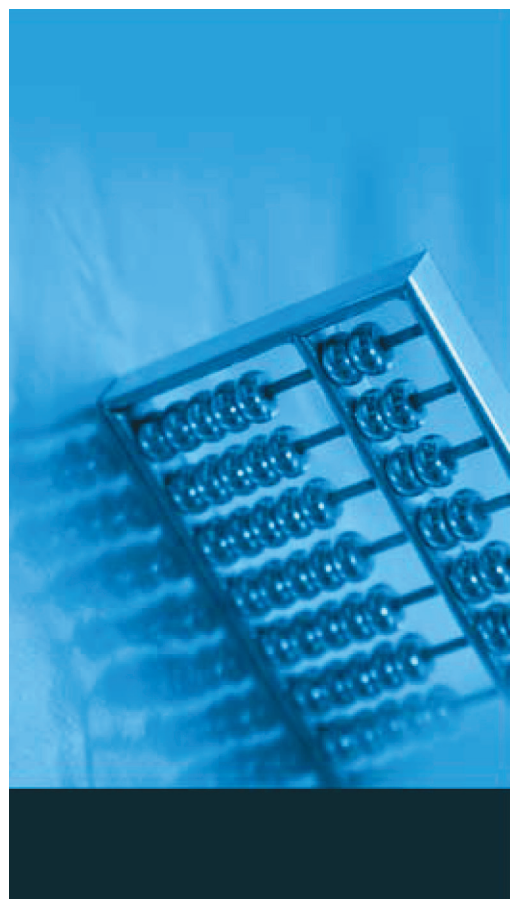


A essa altura, a empresa já cumpriu algumas metas, tais como a obtenção do benefício econômico ou as expectativas de todos os envolvidos na organização, a saber, acionistas, fornecedores, clientes e comunidade de trabalhadores.

Cumpra à risca a regulamentação societária e tributária existente e mais, assume uma responsabilidade corporativa, desenvolvendo até projetos de interesse social que só farão aumentar ainda mais seu prestígio.

É aí que se pode afirmar que a empresa cumpre a obrigação de criar valor para a sociedade, havendo mais retorno e só cabendo à empresa continuar crescendo.

É importante que todo empresário examine em que etapa se encontra e defina com precisão sua visão e objetivos, para poder assim decidir-se por uma empresa segura, próspera e capaz de contribuir para o crescimento da economia e do país.



# Crise financeira global e oportunidade das firmas de auxiliar na resolução de impactos sobre seus negócios

*Uma visão da firma chilena sobre a crise financeira global e a oportunidade das firmas de auxiliar nossos clientes a resolver os impactos da crise sobre seus negócios.*

Víctor Aguayo  
MOORE STEPHENS CHILE

Todo dia recebemos notícias de inúmeros fatos e consequências que afetam os mercados mundiais e de como eles, em alguns casos, impossibilitam o desenvolvimento normal dos negócios e, em outros, simplesmente, não permitem prosseguir como havia sido planejado ou previsto em determinadas circunstâncias. É por isso que, como firmas de auditoria e consultoria participantes de negócios em diferentes áreas, temos a responsabilidade de estar plenamente atuantes, a par dos acontecimentos e fazendo avaliações periódicas de como devemos responder aos executivos e empresários, quando solicitados, na qualidade de auditores ou melhor, de assessores de negócios, ideias para enfrentar os problemas e encontrar soluções inteligentes que lhes permitam administrar seus negócios no contexto das complexas e inesperadas dificuldades financeiras.

Nossa Firma acredita que, sem perder a independência profissional, devemos colaborar com nossos clientes nesta conjuntura, fazendo sugestões criativas, tais como controles de custos operacionais e não operacionais, planos de investimento voltados para áreas-chave e com retorno para a empresa, análise de mercado e da concorrência, destacando os pontos fortes e fracos das empresas e definindo as oportunidades para tomadas de decisão, protegendo o ambiente interno de suas organizações. E isso tudo deve ser feito de modo a não ser entendido como medida sem sustentação, capaz de criar outras situações que eventualmente afetem o espírito



Víctor Aguayo

empreendedor e os valores da empresa. Estimo que nossa participação profissional seja o que se exige dos responsáveis pela gestão dos negócios, em ambientes e momentos de incerteza e turbulência.

Acreditamos que esta crise financeira global representa uma oportunidade de negócios para a Moore Stephens, em quaisquer escritórios do mundo, pelas características de nossos escritórios e proximidade, em muitos casos, com os empresários e principais executivos. Estamos em condições de colaborar e comprometemo-nos a alcançar sucesso, compromisso este que nos permite assegurar a viabilidade dos negócios, pôr nossa experiência à disposição e manter relações duradoras, que desde o contato inicial devemos cultivar. Também são nesses momentos que devem se firmar os verdadeiros e bem sucedidos assessores empresariais, não só em tempos de bonança, mas quando não se vislumbra com clareza o horizonte. Aí é que eles oferecem conhecimentos, segurança e criatividade às empresas, para que elas possam superar as dificuldades

## MOORE STEPHENS AUDITORES - QUITO

Endereço: Av. Amazonas 477  
Edifício Rio Amazonas, Piso 7,  
Escritório 701  
Quito – Equador

Telefone: 593 (2) 2551 811  
Fax: 593 (2) 2503 839

### E-mails:

dbrag@uio.satnet.net  
madelosa@dbrag.com

### Contato:

María de los Ángeles Guijarro

## EL SALVADOR MOORE STEPHENS TF SAN SALVADOR CITY

Endereço: Calle Las Rosas, nº  
10-11, Colonia  
La Sultana, Antiguo Cuscatlan  
Liberdade - El Salvador

Telefone: 503 (44) 2211-4911  
Fax: 503 (44) 22438212

### E-mails:

tochezfernandez@moorestephenstf.com.sv  
maviles@moorestephenstf.com.sv

### Contatos:

Irvin P. Tochez  
Milton Avilés  
Carlos Fernández  
Ivette Salinas Tochez

MOORE STEPHENS  
LATIN AMERICA





**HONDURAS  
MOORE STEPHENS  
BAGGIA Y ASOCIADOS  
TEGUCIGALPA**

Endereço: Colonia El Prado, 1er  
Calle, Nº 147, Tegucigalpa,  
M.D.C. - Honduras

Telefone: 504 239 4795  
Fax: 504 231 0932

**E-mails:**

baggia@moorestepshsn.com  
msbaggiayasoc@amnettgu.com

**Site:**

www.moorestepshsn.com

**Contatos:**

Douglas Baggia  
Magda Leticia Godoy

**Também em:**  
São Pedro Sula

surgidas com seus variados efeitos e impactos sobre os negócios. É o momento de colocar em prática nossa melhor experiência para nossos clientes e para os que nos procurem.

As crises não são eternas. Muitos ficarão no caminho, mas não devemos deixar de considerar que nossos profissionais, com o passar dos anos, acumularam uma experiência única e valiosa, e que agora é o momento de pô-la em prática, mesmo que muitas variáveis fujam do nosso controle e não facilitem essa entrega, devido principalmente a decisões tomadas no ambiente de cada país, como é o ambiente político e a solidez do mercado de capitais, entre outras questões relevantes. Porém esse é o desafio para a nossa profissão e nossas firmas, com cada país dentro de suas peculiaridades. Faz parte de nossa habilidade empresarial identificar essas realidades e definir nossa resposta a cada evento, como

um modo de nos fortalecermos e passarmos a ser Firmas de primeiro nível, de fato e não somente nas declarações e planos de desenvolvimento habitualmente feitos.

Ao revisar as projeções e indicadores da atividade econômica em geral, para o ano de 2009, em nosso país vemos que não há motivo para tranquilidade, o que, contudo, não é exclusividade do Chile. Os sinais são de que para nós, como Firmas, as oportunidades de negócios estão nessas variáveis não otimistas, bem como nas que conhecemos de nossos clientes e que nos parecem tranquilizadoras. É nossa responsabilidade profissional aproveitá-las para consolidar nossa relação como assessores de negócios e continuar fortalecendo-nos, proporcionando valor agregado em tempos de crises a nossos clientes e ao mercado em geral, esperando que a crise não se prolongue.

## “Balanced Scorecard (BSC)”

Ana María Darquaca  
MOORE STEPHENS ECUADOR

O “Balanced Scorecard”, ferramenta de gestão administrativa criada por Robert Kaplan e David Norton, começou a ser utilizada nas empresas a partir de 1992. Essa técnica propõe a divisão da empresa em quatro perspectivas fundamentais, com a finalidade de sustentar seu crescimento e torná-lo viável. Para tanto, faz-se um trabalho piramidal para, com base nos resultados financeiros desejados, alinhar os esforços de diferentes áreas da organização para alcançá-los.

**Questões financeiras:** Avalia como a empresa deseja ver a si própria no futuro, perante os acionistas, medindo a eficácia da organização para gerar mais rentabilidade.

**Clientes:** Mede a estratégia da empresa voltada para o modo como deseja ser vista por seus clientes. Parte da ideia de se centrar no aumento das vendas com os clientes ou segmentos mais rentáveis para a organização.

**Processos internos:** Concentra-se em fazer com que a empresa estruture e esclareça sua cadeia de valor, para que seus processos operacionais, relação com o cliente, inovação e imagem sejam, realmente efetivos e alinhados com a estratégia.

Ana Maria  
Darquaca



**Aprendizagem e crescimento:** Busca a criação de novos processos ou alternativas que permitam o desenvolvimento do talento humano, com o objetivo de aproveitar seus recursos da melhor forma.

O “BSC” tenta tornar explícitos seus objetivos, metas e iniciativas, usando para tanto indicadores tipo semáforo para monitorar o andamento dos projetos definidos pela organização, com o objetivo de alcançar as expectativas financeiras da firma. Esses indicadores permitem criar uma espécie de tabela de controle que indica como evoluem os projetos para alcançar os objetivos propostos e em qual

**NICARAGUA  
NOEL CRUZ & ASOCIADOS  
Firma Correspondente**

Endereço: Marseillaise 1 c Sur  
2c Este Casa 351, Los Robles  
Managua - Nicaragua

Telefone: 505 278-1921/ 244-0066  
Fax: 249-2347

**E-mail:**

fn cruzp@ibw.com.ni





deles se deve prestar mais atenção para evitar que se transformem em gargalos.

A principal vantagem do BSC consiste em, embora reconhecendo que as metas financeiras estabelecidas são um objetivo importante a ser alcançado durante um período específico de tempo, enfatizar o desafio de que para alcançá-los exige-se apoio total da organização como um todo. Apoiando-se nessa visão, ajuda as organizações a redirecionar suas estratégias e identificar que pontos fortes e oportunidades que lhes permitirão gerar vantagens competitivas e que pontos fracos e ameaças devem ser corrigidos para que se transformem em criadores de valores.

O BSC não é somente uma ferramenta para o planejamento no mais alto nível gerencial, como também permite integrar a companhia, estabelecendo pontos de controles claros nos processos, e identificar onde estão emperradas as atividades que dificultam a consecução dos objetivos. Procura obter resultados em cada área para chegar ao objetivo desejado e estabelece metas claras em todos os níveis da organização. Orienta os investimentos e os esforços, tomando por base o conhecimento de quais devem ser os processos nos quais a empresa precisa buscar excelência, a fim de atingir os resultados almejados. É fundamental ter claramente identificados os pontos de controle dentro dos processos e deixá-los perfeitamente identificados e documentados, com parâmetros totalmente mensuráveis, oferecendo aos líderes de cada área um

panorama claro para aferir o andamento de suas metas de forma eficiente e eficaz. Adicionalmente, o BSC contribui para mostrar às empresas que o investimento em pessoal e em outras ferramentas contribui significativamente para conseguir as melhoras desejadas para em última análise, enfrentar as mudanças constantes do mercado e as exigências cada vez maiores de seus clientes.

Não obstante, é importante recordar que o valor agregado gerado por uma companhia é a principal fonte de lograr diferenciação e obtenção de uma posição competitiva dentro de uma indústria. Por esse motivo, a maneira pela qual são investidos os recursos disponíveis será o que marcará a diferença entre uma empresa e seus concorrentes. Por isso é que nenhuma ferramenta de gestão e o "BSC" não é exceção, por si só não fornecerá a receita mágica para mudar o rumo de uma empresa e torná-la bem sucedida. É importante combiná-la com outros instrumentos financeiros, administrativos, técnicos e de produtividade que facilitem sua gestão e, sobretudo é vital o verdadeiro envolvimento de sócios, gerentes e funcionários cuja missão é definir uma estrutura de empresa que permita ter uma visão compartilhada desta e torná-la condizente com as operações da organização.

Devido às vantagens estratégicas que o "Balanced Scorecard" pode proporcionar a uma empresa, a firma decidiu iniciar a implementação desse projeto, mesmo já tendo contado com a participação de todos os níveis da organização, a fim de conseguir resultados equilibrados e factíveis.

Desde abril de 2008 foram feitas várias sessões conjuntas com os sócios, para definir um planejamento estratégico capaz de definir com exatidão aonde a empresa pretende chegar e identificar os fatores críticos de êxito que lhe permitam enfrentar os fatos internos e externos de seu ambiente. Atualmente, a firma se encontra na reta final desse projeto. Os objetivos e indicadores foram definidos dentro de um mapa estratégico por unidade de negócio. Só falta traçar os planos a serem postos em prática para que, terminada sua apresentação, se inicie a comunicação a todo pessoal para implementar o "BSC" por completo, na empresa.

**PANAMÁ  
MOORE STEPHENS  
(PANAMÁ) S.A.  
PANAMÁ CITY**

Endereço: Bank Atlantic Building,  
1º piso  
Calle 50, Panamá

Telefone: 507 265 7782  
Fax: 507 265 7783

**E-mails:**  
ms@moorestephens.com.pa  
gdutari@moorestephens.com.pa

**Contatos:**  
Gabriel Dutari  
Aristides Batista

**PARAGUAI  
AYCA AUDITORES Y  
CONSULTORES ASOCIADOS  
ASUNCION**

**Firma Correspondente**  
Endereço: Nuestra Señora De la  
Asunción 865,  
Asunción - Paraguay

Telefone: 595 (21) 492 252 / 3  
Fax: 595 (21) 448 565

**E-mails:**  
ayca@telesurf.com.py  
mstark@ayca.com.py  
festigarribia@ayca.com.py

**Contatos:**  
Manuel Stark Robiedo  
Fernando José Estigarribia  
Lozcano

**MOORE STEPHENS  
LATIN AMERICA**



REPUBLICA DOMINICANA  
MOORE STEPHENS DS  
SANTO DOMINGO

Endereço: Calle Santiago  
Esquina. Benito Monción,  
Edificio Chagón VI, Apto. 102  
Santo Domingo, D.N.,  
República Dominicana

Telefone: 1 (809) 238 5057  
Fax: 1 (809) 412 8244

**E-mail:**

d.salcedo@dsconsulting.com.do

**Site:**

www.moorestephens.co.do

**Contato:**

Richard De La Cruz

URUGUAI  
POSADAS, POSADAS  
& VECINO – MONTEVIDEO

**Firma Correspondente**

Endereço: Juncal 1305, Piso  
21, Montevideo,  
Uruguay.

Telefone: 598 (2) 916 2202  
Fax: 598 (2) 916 2429

**E-mails:**

mail@ppv.com.uy  
dgonzalez@ppv.com.uy  
xfurtado@ppv.com.uy  
gvecino@ppv.com.uy  
tguerrero@ppv.com.uy  
joreggia@ppv.com.uy

**Site:**

www.ppv.com.uy

**Contatos:**

Francisco Obes Secco  
Daniel González Cotelo  
Jorge Javier Sosa Fernández  
José Rodríguez Vázquez  
Ricardo Piquet Vecino  
Ximena Furtado Cazes

MOORE STEPHENS  
LATIN AMERICA

# Análise e gerenciamento de risco em Tecnologia da Informação

Damian Andrés Requejo  
Auditoria e Consultoria de IT  
Moore Stephens – Suárez & Menendez  
Argentina

## Introdução

O Banco Central da República Argentina (B.C.R.A), de acordo com o modelo de implantação da Basileia II, desenvolveu uma série de normas e comunicações para que as Entidades Financeiras adotem esse padrão internacional de medição e gestão de riscos, a partir do ano 2010. Como todos sabemos, o acordo da Basileia II incorporou o risco operacional aos riscos já avaliados pelo Basileia I (de crédito, de mercado e de tipo de mudança) e um dos aspectos do risco operacional, a ser avaliado, é o fator de risco da tecnologia da informação (TI).

Em conformidade com o acordo, o B.C.R.A. também emitiu a "Comunicação A 4609 – Requisitos mínimos de gestão, implementação e controle dos riscos relacionados com tecnologia da informação e sistemas de informação", no qual se estabelece que as Entidades Financeiras deverão contar com análise de risco formalmente feitas e documentadas sobre os sistemas de informação, a tecnologia da informação e recursos correlatos.

## O que é a análise de risco de TI?

Conhecer os riscos que cercam os ativos de TI é imprescindível para gerenciá-los, por isso, o grande desafio é enfrentar uma problemática complexa, pois se interrelacionam diferentes tipos de ativos, com os quais, se não se é metódico e rigoroso, os resultados e conclusões não serão confiáveis e dificilmente terão valor para a Organização.

A análise de risco de TI deve servir para:

a. Incorporar à matriz de risco operacional o risco de TI associado a cada processo de negócio.

- b. Conscientizar os responsáveis pelas Gerências de Sistemas da existência de riscos e oferecer soluções para atenuá-los.
- c. Ajudar a descobrir e planejar medidas oportunas para manter os riscos sob controle.
- d. Preparar a organização para processos de avaliação, auditoria e observância, conforme o caso.
- e. Estabelecer os aspectos a serem levados em conta para a execução de planos de continuidade do negócio e sistemas de gestão de segurança da informação.

## Como é o processo?

A análise de risco de TI é uma aproximação metódica para determinar o risco seguindo etapas preestabelecidas:

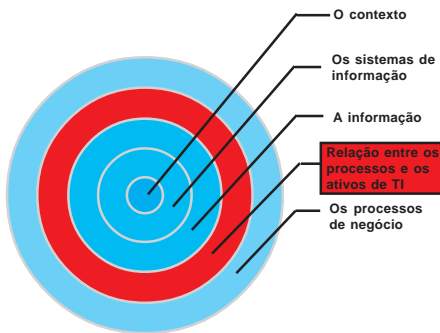
- a. Determinar os ativos relevantes para cada Organização.
- b. Determinar a que ameaças estão expostos esses ativos.
- c. Estimar o impacto (dano ao ativo causado pela concretização de ameaças).
- d. Estimar o risco potencial (impacto ponderado com a probabilidade de ocorrência de ameaça).
- e. Determinar quais controles estão à disposição e quão eficazes eles são, frente ao risco potencial.
- f. Determinar o risco residual (resultado do risco potencial reduzido pela eficácia dos controles existentes).



## Como se avalia o processo do negócio com risco de TI?

O principal desafio é entender a interrelação dos processos do negócio com os riscos dos ativos de TI que são necessários para seu correto funcionamento. Para tanto, é necessário analisar as características do negócio e ver como os ativos interagem com cada um dos processos.

Para essa análise, devemos subdividir os processos do negócio e identificar as diferentes dependências existentes entre esses processos e os ativos.



Essa dependência não é um tema trivial, uma vez que um processo de negócio pode depender de mais de uma aplicação e, esta, por seu turno, pode depender de mais de um equipamento.

Assim, os riscos de um ativo naturalmente repercutem nos ativos que são dependentes, os quais, por seu turno, dependem dos processos de negócio. Contudo, o resultado obtido com a construção dessas relações é determinar dois tipos de riscos:

- **Risco único de TI para cada processo de negócios:** Este risco serve para o dono dos processos, permitindo-lhe saber como a tecnologia da informação afeta o risco operacional.
- **Risco de TI para cada um dos ativos:** Este risco serve para que a Gerência de Sistemas possa atenuar os riscos aos quais está exposta e determinar a gestão de risco a ser adotada.

## RSE: a importância do Balanço Social

Ethna Cáceres Oleas  
MOORE STEPHENS EQUADOR

A Responsabilidade Social Empresarial é uma filosofia que tomou grande impulso nos últimos anos em nosso país, indo além de atividades caracterizadas pela filantropia e chegando a programas orientados para o desenvolvimento e melhoria social e do meio ambiente em nossa comunidade, com objetivos e metas claramente definidos. Entretanto, para garantir que todos esses programas vão além de planos temporários, é fundamental desenvolver um instrumento que permita tomar conhecimento dessas ações, avaliá-las e direcioná-las.

Uma forma de avaliar é por meio de um Balanço Social, porque muitas vezes uma organização investe, mas não tem noção clara de seu investimento e do impacto por ele causado, não podendo tampouco difundir entre outros públicos o que faz em matéria de Responsabilidade Social.



Ethna Cáceres  
Oleas

O Balanço Social permite não só avaliar o que faz a empresa como também estabelecer os parâmetros para definir programas de maior utilidade para a comunidade e a sociedade, que busquem o desenvolvimento de ações mais efetivas. Além disso, motiva a empresa a gerar capital social e a focalizar seu investimento em aspectos que contribuam para criar e fortalecer o capital social.

O Balanço Social constitui também de uma contribuição à profissionalização da Responsabilidade Social da empresa.

**VENEZUELA  
CIFUENTES, LEMUS  
& ASOCIADOS - CARACAS**

Endereço: Av. La Salle, Torre  
Phelps, piso 26  
Plaza Venezuela  
Caracas - Venezuela

Telefone: 58 (212) 781 88 66  
Fax: 58 (212) 781 29 32

**E-mails:**

cla@moorestephens.com.ve  
jcifuentes@moorestephens.com.ve  
lcifuentes@moorestephens.com.ve  
mlemus@moorestephens.com.ve

**Site:**

www.moorestephens.com.ve

**Contatos:**

Juan Cifuentes  
Luis Cifuentes  
Maffalda Lemus  
Zacarías Delgado  
Zaidet Cotoret  
Mayerling Mejía  
Nelson Goncalvez

**MOORE STEPHENS  
LATIN AMERICA**



## Benefícios do Balanço Social

A Responsabilidade Social Empresarial não deve ser considerada como um gasto social que afeta a rentabilidade da empresa. Vários estudos evidenciaram que as empresas reconhecidas por seu desempenho social são mais competitivas e seus produtos e serviços têm mais aceitação no mercado.

Um estudo feito pela BSR Education Fund, 2000, p.1, demonstrou que a responsabilidade social está associada a uma variedade de aspectos que contribuem para maiores benefícios à empresa, entre os quais citam-se:

- Melhoria da atividade financeira. De acordo com estudos recentes (Business and Society Review, 1999), as companhias que têm compromisso público com códigos de ética, conseguiram desempenho duas a três vezes melhor do que as que não têm.
- Redução de custos de operação, principalmente nas iniciativas ambientais, pois cortam o desperdício e a ineficiência e melhoram a produtividade.
- Melhoria da imagem e da reputação, o que lhes permitem incrementar sua capacidade de atrair capital e sócios (Boston College, 1997).
- Incremento das vendas e da lealdade dos clientes, os quais, de acordo com vários estudos, não se restringem à qualidade dos produtos ou ao preço, preocupando-se com outros aspectos como o impacto ambiental ou o respeito aos consumidores.

• Incremento da produtividade e da qualidade das empresas que melhoram as condições de trabalho de seus empregados na tomada de decisões e nas práticas de trabalho.

• Incremento da capacidade de atrair e reter empregados, o que resulta em menor rotatividade e diminuição dos custos de treinamento.

• Demanda por um incremento de informação sobre seu exercício social à qual respondem com relatórios e comunicações sociais descrevendo seu comportamento social, postos à disposição do público por meio de "websites".

No entanto, além de todas as vantagens competitivas oriundas do fato de uma organização avaliar suas práticas de RSE por meio de um Balanço Social, é fundamental fazer isso pelo compromisso que todas as empresas têm de melhorar as condições de nossa comunidade, para que as nossas ações visem o verdadeiro desenvolvimento.

Por este motivo, a Moore Stephens fez um diagnóstico dos programas de RSE, desenvolvidos durante o ano de 2007. Depois da avaliação de nosso Balanço Social, fomos qualificados pelo GRI, órgão internacional com sede em Amsterdam e voltado à revisão e verificação dos relatórios de sustentabilidade ou balanços sociais, o qual nos atribuiu nota A, a mais alta da escala.

Este esforço fez de nós a primeira firma de consultoria do país a emitir um Memorando de Sustentabilidade, com classificação A.

Estamos satisfeitos com os resultados obtidos e comprometidos com a realização de novos projetos que garantam o progresso de nossa sociedade.



### **Moore Stephens Latin America Inc. Comité Ejecutivo:**

Roberto C. Cox  
Buenos Aires - Argentina

Juan Cifuentes  
Caracas - Venezuela

Edison Lima  
São Paulo - Brasil

Endereço: Maipu 942, 12th Floor,  
C1006ACN  
Buenos Aires - Argentina

Telefone: 54 (11) 4311 9505/  
4315 0955  
Fax: 54 (11) 4315 0959

[www.moorestephensla.com](http://www.moorestephensla.com)

## DATAS MS PARA MARCAR NA AGENDA 2009

### ABRIL

Reunião de sócios, Áustria.

### MAIO

13-15 de maio

Conferência de primavera da Moore Stephens América do Norte.  
Santo Antônio, Texas.

19-20 de maio

Conferência de Impostos,  
Reino Unido.

### MAIO-JUNHO

Reunião de primavera, Alemanha.

### SETEMBRO

16-19 de setembro

Conferência Regional Europeia.  
Berlim, Alemanha.

### NOVEMBRO

4-6 de novembro

Conferência de treinamento de outono,  
Reino Unido

15-19 de novembro

Conferência de inverno da Moore Stephens América do Norte. Cancun, México.

26-27 de novembro

Conferência de sócios, Reino Unido.

"Pese a que presente documento há sido desarrollado com base em datos confiables y com el profesionalismo característico de nuestra firma, Moore Stephens Latin America no se responsabiliza por cualquier tipo de error u omisión de información que el mismo pueda contener."

Coordenação Editorial  
Comité Ejecutivo MSLA

Coordenação Geral  
Mauricio Durango P.

Design  
Lorena Serrano Islas