NEWS

IBEF

INSTITUTO BRASILEIRO DE EXECUTIVOS DE FINANÇAS DE SÃO PAULO

IBEF São Paulo

www.ibefsp.com.br

ANO XV ~ Nº 175

SETEMBRO/OUTUBRO 2013

GRAPPA EDITORA

Revolução Tecnológica

Entenda por que as novas tecnologias estão mudando a forma de se fazer negócios

Jorge Menegassi e a transformação da Ernst & Young em EY

Socioesportivo 2013

Presidentes falam sobre investimentos no Brasil

AFIRMO COM TODA A SEGURANÇA QUE O ESTADÃO É PARTE FUNDAMENTAL DA HISTÓRIA DE SUCESSO E CRESCIMENTO DA CVC.

GUILHERME PAULUS, PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA CVC.

W/McCANN | ESTADÃO

DESAFIO:

Ter um canal de alta flexibilidade e rapidez que possibilite o contato com o nosso público e divulgue nossas promoções, principalmente as de curto prazo.

SOLUÇÃO:

A CVC estabeleceu um "mix" de anúncios, em **diversos formatos**, nos **diferentes cadernos do Estadão**. Aliás, vale destacar que a CVC foi a primeira empresa do setor de turismo a veicular anúncios no 1º caderno do Estadão e não somente no caderno Viagem. Isso deu uma visibilidade incrível para a marca e seus produtos e acelerou o processo de consolidação da CVC como a operadora líder do mercado brasileiro. Também utilizamos como apoio peças nas **rádios e no site do Grupo Estado.**

Mix de anúncios em **diversos formatos** e **diferentes cadernos.**

Peças de apoio nas **rádios** e **site do Grupo Estado.**

RESULTADOS:

- As promoções da CVC divulgadas nos anúncios no Estadão se transformaram rapidamente em sucesso de vendas.
- A velocidade de resposta dos consumidores é sempre muito rápida e positiva.

Quer saber como multiplicar seus resultados? Conheça as soluções multiplataforma Estadão para anunciar sua marca ou produto.

Consulte nossa equipe comercial.

MULTIPLATAFORMA

QUER RESULTADOS? ESTADÃO

EDITORIAL

José Claudio Securato
Presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP
jcsecurato@ibefsp.com.br

A revolução das novas tecnologias

Uma pesquisa realizada pela consultoria Gartner em parceria com a FEI (Financial Executives International) – associação internacional semelhante ao IBEF – apontou quatro tendências que deverão nortear o planejamento, investimento e uso de tecnologia no futuro: redes sociais (*Social*), mobilidade (*Mobile*), computação em nuvem (*Cloud*) e informação (*Big Data*).

Essas tecnologias já mudaram o nosso comportamento enquanto consumidores; agora, estão transformando a forma como trabalhamos e fazemos negócios. A matéria de capa desta edição mostra que a cooperação estratégica entre o CFO e o CIO cresceu fortemente nos últimos anos. Explica também por que a migração para novas tecnologias merece ser discutida dentro da organização. Em parceria com o líder de TI, o diretor financeiro pode ajudar a empresa a simplificar processos, tornar-se mais colaborativa e competitiva.

Para completar o tema, não deixe de ler a cobertura dos eventos realizados pela Oracle e pelo Google em parceria com o Instituto. Na seção Ping-pong, uma verdadeira lição sobre como motivar pessoas e trabalhar melhor em equipe com o presidente da EY Brasil, Jorge Menegassi. Ele mostra que isso dá resultados: a receita da companhia teve um avanço de 24% e já ultrapassa R$1,1 bilhão no país.

Uma ótima leitura!

ANO XV ~ Nº 175 ~ SETEMBRO/OUTUBRO 2013

NEWS IBEF
INSTITUTO BRASILEIRO DE EXECUTIVOS DE FINANÇAS
www.ibefsp.com.br

Avenida Juscelino Kubitschek, 1726 – Ed. Spazio JK
15º andar – Conj. 151 – 04543-000 – São Paulo – SP
Tel 11 3016-2121 – Fax 11 3016-2124
ibefsp@ibef.com.br
www.ibefsp.com.br

Conselho de Administração
Presidente: Henrique Luz
Vice-presidente: Keyler Carvalho Rocha
Conselheiros: André Luis Rodrigues
Eduardo de Toledo
Enéas Pestana
José Rogério Luiz
Pedro Augusto de Melo
Rodrigo Kede de Freitas Lima
Walter Machado de Barros

Diretoria Executiva
Presidente: José Claudio Securato
Primeiro vice-presidente: Marco Aurélio de Castro e Melo
Vice-presidentes: André de A. Souza
Antonio Sérgio de Almeida
Bernado Szpigel
Charles Krieck
Daniel Levy
Edmundo Luiz P. Balthazar
José Roberto Lettiere
Leopoldo V. Saboya
Luciana Medeiros von Adamek
Luiz Roberto Calado
Marcela Drehmer Andrade
Marcelo de Lucca
Mário Allan Ferraz Mafra
Diego Patricio Espinosa

Conselho Fiscal
Presidente: Wagner Mar
Conselheiros: Mário Togneri
Paulo Bezerril Jr.
Suplentes: Carlos Roberto de Mello
José Adalber Alencar
José Cesar Guiotti

Comitê Editorial
Presidente: Rubens Batista Jr.
Diretor-gerente: Mario de Rezende Pierri
Membros: Geert Aalbers
Luis Carlos Cerresi
Maria Lucia de Almeida Prado e Silva
Paulo Pires
Rosangela Sutil
Sergio Volk
Stephane Engelhard
Vitor José Fabiano
Walter Machado de Barros

Conselho Consultivo
Presidente: Carlos Alberto Bifulco
Membros: Antonio Luiz Pizarro Manso
Britaldo Soares
Getúlio Arrigo
Leonardo Rocha
Luis Felipe Schiriak
Renato Frascino
Roberto Oliveira de Lima
Rubens Batista Jr.
Thomas Brull
Waldir Corrêa

A IBEF News é uma publicação bimestral do IBEF SP inteiramente produzida pela Grappa Editora e Comunicação Ltda.
Conselho Editorial: Comissão de Relações Públicas do IBEF SP

GRAPPA editora e comunicação
www.grappa.com.br
55 11 2533-0544

Diretoria
Adriano De Luca e
Juliano Guarany De Luca

Jornalista Responsável
Adriano De Luca
(Mtb nº 49.539)

Direção de Arte
Paula Cristina d'Andréa

Editor-chefe
Juliano Guarany De Luca

Editora
Débora Soares

Redação
Débora Soares
Jaqueline Couto

Revisão
Jaqueline Couto

Publicidade
Caio David
caio@grappa.com.br

Redação
redacao@grappa.com.br

Tiragem
2.500 exemplares

CAPA: Shutterstock / My life Graphic
Manipulação da imagem: D'Andréa

IVC INSTITUTO VERIFICADOR DE CIRCULAÇÃO

DISTRIBUIÇÃO GRATUITA – Não pode ser comercializada. As opiniões emitidas nos artigos assinados não refletem necessariamente as posições do IBEF SP e são de exclusiva responsabilidade dos autores. A reprodução total ou parcial do conteúdo da publicação depende de autorização por escrito.

Índice

Edição nº 175 ~ SETEMBRO/OUTUBRO 2013

6 **RAPIDINHAS E PROGRAME-SE**

26 **COMPLIANCE**
Impactos contábeis na concessão de benefícios baseados em ações

28 **GESTÃO DE RISCOS**
Riscos corporativos e resiliência nos negócios

30 **TECNOLOGIA**
Sistemas integrados: o que eles podem fazer pela sua empresa?

31 **GESTÃO DE RISCOS II**
Lidando com o problema do inesperado

32 ***BIG DATA***
A análise de informações em tempos de *Big Data*

34 **ALMOÇO DIRETORIA VOGAL**
CFOs avaliam o desempenho da economia

39 ***CLOUD COMPUTING***
O que você vai fazer com a nuvem?

40 **PAINEL CEOS**
Líderes discutem o tema "Brasil, Novos Investimentos: O Caminho para o Crescimento"

50 **ARTIGO**
O uso estratégico das leis estaduais de incentivo fiscal

52 **INSIGHTS TECNOLÓGICOS**
Os serviços de tecnologia como potencializadores do crescimento

53 **PONTO DE VISTA**
Talvez Finanças e Sustentabilidade tenham muito mais em comum do que se pensa

54 **ARTIGO INEPAD**
O comportamento da taxa de câmbio

56 **COLUNA OCTAVIO DE BARROS**
Sem boias de salvamento, é preciso nadar

58 **IBEF MULHER**
O papel transformador da tecnologia

59 **MINIBIOGRAFIA**
A trajetória de Jorge Paulo Lemann

60 **IBEF JOVEM**
Superação – na vida, no esporte e na carreira

61 **DICA DE CARREIRA**
A carreira em *Investment Banking*

62 **DESEJO**
Tecnologia para a diversão

63 **TURISMO**
Uma visita à capital da Alemanha

64 **LEITURA**

66 **EXECUTIVOS & EMPRESAS**
Os caminhos de Geert Aalbers, um cidadão do mundo

68 **ANIVERSARIANTES**

69 **NOVOS ASSOCIADOS**

70 **OPINIÃO**
Fundos patrimoniais e sua importância para o Brasil

DESTAQUES

8 **PING-PONG**
Jorge Menegassi e a transformação da Ernst & Young em EY

10 **SOCIOESPORTIVO 2013**
Veja a cobertura especial

44 **MATÉRIA DE CAPA**
Você está pronto para a ruptura?

RAPIDINHAS

O lançamento do IBEF Global está previsto para 2014. De acordo com **Patricio Espinosa**, coordenador da iniciativa, o IBEF Global será um fórum para que os CFOs expatriados possam se conectar com o mercado local, tirar dúvidas essenciais e entender as peculiaridades da economia e política brasileiras. Espinosa acrescenta: "Eu tive essa sorte ao conhecer o IBEF. Agora queremos fazer essa ponte com outros expatriados".

No próximo ano, o IBEF SP ganhará mais uma Comissão Técnica: a Comissão de Recursos Humanos. Trata-se de uma evolução do Grupo de Trabalho de RH, que nasceu em 2013 sob o guarda-chuva da Comissão de Finanças Corporativas. E vem novidade por aí. De acordo com **Ugo Barbieri**, líder do Grupo, está em andamento uma pesquisa sobre a situação do capital humano em várias empresas associadas ao IBEF. Os resultados serão divulgados em 2014, em um painel organizado pela Comissão de RH. Aguardem!

Após 23 anos no comando da diretoria administrativa financeira da Morganite, **Antonio Sérgio de Almeida** inicia uma etapa empreendedora. Com a experiência da função de *compliance officer* na multinacional, Almeida dedica-se agora à consultoria AEM Consult – que tem foco em ética e *compliance*. "É uma área de atuação relativamente nova nas empresas, com uma demanda crescente e poucos profissionais experientes para estruturar seus programas", destacou o ibefiano.

Walter Machado de Barros, sócio da WMB Consultoria de Gestão e membro do Conselho de Administração do IBEF SP, abriu a X Semana de Engenharia de Produção de São Carlos (SemEP), com a palestra inaugural intitulada "A Ação de Finanças nas Decisões Empresariais".

A **Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getulio Vargas** (FGV-EESP) lança uma versão para o seu tradicional Mestrado Profissional em Economia: o MPE Concentrado – voltado para profissionais de finanças que residem fora da região metropolitana de São Paulo. As inscrições devem ser feitas pela internet, no site da FGV-EESP. As aulas começam em julho de 2014.

PROGRAME-SE

Premiação

11 de novembro

12h às 14h – Hotel Unique

Almoço Prêmio Revelação em Finanças IBEF/KPMG

Premiação

5 de dezembro

19h – Leopoldo Itaim

Jantar e Cerimônia de Premiação "O Equilibrista" e "Destaque IBEF SP" 2013

SUNSET

Quando você começa a fazer escolhas diferentes, a realidade da sua empresa começa a mudar.

Fazer escolhas diferentes pode mudar o futuro do seu negócio. Evoluções na gestão de estoques, eficiência de compras ou otimização da produção e distribuição podem ser muito sensíveis para o resultado da sua empresa. A TOTVS | Consulting é uma consultoria de gestão empresarial que pode mudar a realidade da sua corporação, ajudando você a pensar o novo.

Business & Technology Consulting
CSC | M&A | Operations | System Integration

TOTVS | Consulting

TOTVS Consulting. Uma escolha muda tudo.

0800 70 98 100 www.totvs.com/consulting

Foto: Divulgação

"Você está numa companhia para ter sucesso com um time e não como um indivíduo"

Jorge Menegassi, *presidente da EY Brasil afirma que é essencial saber comunicar com diferentes gerações*

Transformação é uma palavra fundamental para entender o novo momento da Ernst&Young, que passou a denominar-se "EY" globalmente. Essa palavra também acompanha a trajetória do gaúcho Jorge Menegassi, que entrou como estagiário e passou por quase todas as áreas da companhia antes de atingir o cargo máximo de CEO da operação no Brasil. Nos últimos três anos, a EY saltou de R$ 400 milhões para mais de R$ 1 bilhão de faturamento anual (em 2013); e de 2.500 para quase cinco mil profissionais.

IBEF NEWS: A Ernst&Young passou por uma grande transformação, recentemente, que envolveu desde a mudança da marca para "EY" até um novo presidente mundial. O que motivou esse decisão?
JORGE MENEGASSI: Neste ano, tivemos a mudança do nosso CEO global e a implementação de uma nova estratégia que chamamos de visão 2020 – a visão do que queremos ser até 2020. Tudo isso veio junto de uma mudança de propósito. Estamos trabalhando com o conceito "*building a better working world*" que significa que nós, como organização, vamos pensar sempre em como construir um mundo de negócios melhor. Com isso, também veio o rejuvenescimento da nossa marca, que passou a ter um atrativo muito maior para um novo público, a geração Y. Vemos isso como uma evolução.

IN: E como está a operação brasileira nesse contexto?
JM: Os países emergentes continuam a ter um papel muito relevante, em função do crescimento dessas economias. No Brasil, já no ano de 2010, fizemos uma aquisição especialmente importante, que foi a da Terco Auditoria. Em dezembro de 2012, nós adquirimos a Axia, da área de consultoria. Junto com essas aquisições, fizemos uma série de contratações e promoções internas nesse período, justamente visando suportar o nosso crescimento no país. Tudo isso está apoiado pela nossa estratégia global, cujo imperativo é ter sucesso em países emergentes.

IN: Você ingressou na companhia como estagiário, há cerca de 36 anos, e alcançou o topo da gestão. Quais foram os seus diferenciais para atingir o cargo de CEO?
JM: A primeira coisa é ter a certeza do desenvolvimento do seu potencial. Desde que eu entrei na empresa sempre houve um grande investimento para que as pessoas pudessem desenvolver o seu potencial – não só em relação à parte técnica – mas como um profissional completo. Desde os *hard skills,* que são as habilidades técnicas, até os *soft skills* na área de motivação de pessoas, de gestão e assim por diante. Esse é um ponto.

IN: Quais outros aspectos foram importantes?
JM: Numa organização, há uma diversidade muito grande de pessoas e de habilidades. Então, é importante entender que você está numa companhia para ter sucesso com um time e não como um indivíduo. Essa é outra característica que faz você ter sucesso dentro de uma organização de pessoas: ter essa visão de time. Não adianta ser uma superestrela, mas sim ter a capacidade de formar um time forte, desenvolver e motivá-lo. Outra coisa muito forte é a paixão por crescimento. O nosso ativo são as pessoas. Quando a empresa cresce, abre novas oportunidades para os nossos profissionais. Isso me motivou muito.

IN: E a questão da liderança?
JM: Uma característica que eu acho importante num líder é a capacidade de tomar decisões sem ter todos os fatos. A pior coisa em um líder é não tomar decisões. Ficar esperando as coisas acontecerem é fácil, mas ter essa capacidade de antecipar movimentos e tomar decisões – claro, sempre medindo o risco, não é para ser irresponsável. Porque uma decisão urgente é sempre melhor do que não ter decisão.

IN: Enfrentamos uma avalanche cotidiana de informações. Estamos na era do *Big Data*, do *Business Analytics*… Você comentou que às vezes o líder pode não ter todas as informações para tomar uma decisão. E o que fazer quando se tem informação demais?
JM: Hoje o mundo lhe oferece tanta informação que se você não sabe exatamente aonde quer chegar, o que você quer ser, vai ficando difícil tomar alguma decisão. Ter uma definição clara dos seus objetivos, entender muito bem toda a estratégia organizacional e transformar essa estratégia em objetivos tangíveis – lhe diria que quase numéricos – é fundamental. Primeiro, entenda aonde você quer chegar; depois busque a informação que você precisa para chegar lá.

IN: Como você enxerga o futuro da liderança financeira nas companhias?
JM: Talvez, no passado, a percepção sobre o diretor financeiro fosse de uma pessoa que olhava muito para trás, que tratava de dados que já aconteceram. Neste novo modelo, ele é uma pessoa totalmente alinhada ao desenvolvimento da estratégia da organização. O diretor financeiro participa das decisões da empresa e ajuda a definir os rumos que ela toma, tendo um papel importante em vários processos da organização. Ele tem que entender da tecnologia também, porque precisa de tecnologia para auxiliá-lo nessa evolução.

IN: Você passou praticamente por todas as áreas da companhia antes de assumir o cargo de CEO. Qual o seu conselho para os diretores financeiros que desejam avançar para uma próxima etapa na carreira?
JM: Como eu disse, tem que trazer para dentro da parte técnica essa visão estratégica. Outro ponto fundamental é saber lidar com pessoas. O grande ativo das organizações são as pessoas. Se você quer ir para qualquer C-level – e mesmo já estando lá – os profissionais que vão ter uma performance diferenciada serão aqueles que conseguem ser grandes influenciadores e desenvolvedores de pessoas.

IN: Lidar com pessoas nem sempre é tarefa fácil…
JM: Cada nova geração vem com novos propósitos, novas velocidades, diferentes visões. Então, você não pode ter um modo único de tratar as pessoas. Um dia você pode estar falando com uma pessoa da geração *millenium*, dez minutos depois chega alguém da geração Y, daqui a pouco alguém da X, e depois chega um *baby boomer*. Se você tiver o mesmo comportamento com as quatro, você vai passar uma mensagem, claro, mas não vai conseguir motivá-las da forma correta. Ter a compreensão de quem é o teu interlocutor é muito importante para você conseguir motivar as pessoas.

IN: Existe algum líder que é inspiração para você?
JM: Eu gosto muito de olhar o que a gente tem aqui dentro da organização, pessoas que têm coragem de fazer coisas diferentes. Eu encontro inspiração desde um *trainee* que está entrando e traz ideias brilhantes, com uma visão completamente diferente e desafiadora, até uma pessoa que já está aqui há 30 anos ou os meus chefes. Muito mais que do que ter um guru, por assim dizer, o que me motiva são as atitudes que as pessoas têm. ❖

Por Redação / Fotos: Guto Marques

Socioesportivo 2013

A 29ª edição do melhor evento de relacionamento para executivos de finanças foi um sucesso. Veja, a seguir, os melhores momentos do Socioesportivo 2013, que aconteceu entre os dias 29 de maio e 02 de junho no Hotel Tivoli Ecoresort, na Praia do Forte, Bahia.

PATROCINADORES 2013

Patrocínio Diamante: TOTVS

Patrocínio Platina: BANCO ALFA, pwc

Patrocínio Ouro: OMINT, Serasa Experian (A gente trabalha para você crescer.), Todeschini

Patrocínio Prata: BRASIL KIRIN, SaintPaul, sodexo (SERVIÇOS PARA QUALIDADE DE VIDA)

Patrocínio Bronze: Michael Page, NETSHOES, TAM VIAGENS, TIVOLI

Apoio: ALPARGATAS, ESTADÃO

Apoio Empresarial: BrD, IBM

Agência Oficial do Evento: TAM VIAGENS

Cerveja Oficial do Evento: DEVASSA PILSEN / BADEN BADEN PILSEN

Coquetel IBEF Nacional de Boas-Vindas

Os ibefianos foram recebidos com música ao vivo e deliciosos quitutes da culinária baiana. Um momento para reencontrar amigos, conhecer pessoas e colocar a conversa em dia.

Henrique Luz, presidente do Conselho de Administração do IBEF-SP, deu boas-vindas aos membros de todas as seccionais presentes. Ele aproveitou a ocasião para destacar que o IBEF foi fundado no início da década de 1970 com o objetivo de fazer intercâmbio de experiências e conhecimentos entre os profissionais de finanças. "Mas o IBEF é também um conclave das famílias e dos amigos por meio de eventos como o Socioesportivo", completou.

José Claudio Securato, presidente da Diretoria Executiva do IBEF-SP, acrescentou que o Socioesportivo é a essência do Instituto: confraternização e troca de informações. "Ao completar 29 edições do Encontro, vemos avôs, pais e netos participando; é essa essência de valores que une os executivos de finanças de todo o Brasil dentro do IBEF. Bem-vindos!".

Da esq. p/ a dir.: Laurindo Souza (IBEF MG), Saulo Duarte (IBEF Campinas), Henrique Gaede (IBEF PR), Henrique Luz (PwC), José Claudio Securato (Saint Paul Escola de Negócios), Marcos Varejão (IBEF RJ), Sergio Sotelino (IBEF ES)

Quiosque Brasil Kirin

Fabio Marchiori (Brasil Kirin) entrega prêmio do sorteio

> *"O Socioesportivo é um evento que tem muita representatividade para os executivos de finanças, e esse é o público-alvo de várias das nossas marcas: Baden Baden, Devassa e outras mais."*
> Fabio Marchiori (Brasil Kirin)

Palestra GOOGLE: *Trabalhe como você vive*

Antonio Luiz Schuch, diretor da Google Enterprise para a América Latina, convidou os ibefianos para uma reflexão sobre as tendências da tecnologia que estão transformando radicalmente a forma de trabalhar e fazer colaborações dentro das empresas.

"O CFO é um tomador de decisão fundamental nas organizações quanto a investimentos. Nosso grande objetivo aqui é divulgar para esses CFOs que as empresas estão passando pela transição de um tipo de ativo tecnológico, que é caro, lento e difícil, para um novo tipo de ativo tecnológico que pode custar mais barato e trazer a eles um potencial estratégico gigante", afirmou Schuch.

Antonio Luiz Schuch (Google)

Palestra com Arnaldo Jabor: *Perspectivas do Brasil Contemporâneo*

Você pode amar ou até rejeitar o que ele fala e escreve. Mas é impossível ficar indiferente à sagacidade com que o jornalista e cineasta Arnaldo Jabor tece os seus comentários sobre política e cultura. Com seu estilo mordaz e cheio de ironia, Jabor arrancou risadas e aplausos dos ibefianos durante sua palestra, patrocinada pela PwC.

> *"O objetivo da PwC é desenvolver um relacionamento de longo prazo com os associados do IBEF; é estar próximos das pessoas e investir na criação de novas ideias e soluções. Isso tem tudo a ver com esse processo de tentar inovar e trazer coisas criativas para o Socioesportivo para que as pessoas possam perceber isso."*
> Marco Castro (PwC)

Arnaldo Jabor

Coquetel de Boas-Vindas TIVOLI

Após um dia intenso de atividades, nada melhor do que aproveitar a noite para relaxar com os amigos e a família. O diretor-geral do Tivoli Ecoresort Praia do Forte, João Eça Pinheiro, fez questão de recepcionar com muita simpatia os ibefianos no Dendê Bar.

Da esq. p/ a dir.: José Claudio Securato (Saint Paul Escola de Negócios); João Pinheiro (Hotel Tivoli)

"Recebemos muitos eventos de grandes empresas nacionais e internacionais, mas temos um especial carinho por este importante evento do IBEF, que possui uma organização fantástica."
João Eça Pinheiro (Tivoli Ecoresort Praia do Forte)

Coquetel MICHAEL PAGE

Marcelo de Lucca, diretor executivo da Michael Page Executive Search, foi o anfitrião do coquetel oferecido pela empresa. A organização foi a primeira consultoria especializada em recrutamento de executivos financeiros a integrar o Socioesportivo, em 2012. "A nossa proximidade e ligação com o IBEF é histórica. Por isso, é um honra estar mais um ano como parceiro do Instituto no Socioesportivo", afirmou o diretor executivo.

Da esq. p/ a dir.: José Claudio Securato (Saint Paul Escola de Negócios); Leopoldo Saboya (BRF); Rogério Menezes (Azonobel) e Stela Maris Menezes; José Roberto Lettiere (Alpargatas) e Renata Lettiere

Da esq. p/ a dir.: Marco Castro (PwC), José Claudio Securato (Saint Paul Escola de Negócios), Marcelo de Lucca (Michael Page)

Jantar Banco Alfa

O Banco Alfa realizou um sofisticado jantar para convidados. Roberto Musto, diretor do Banco Alfa, destacou que a parceria com o IBEF dura 14 anos e se estende a vários eventos.

Benedito Carlos de Pádua (Banco Alfa) comanda brinde com convidados

Oswaldo Schirmer (Gerdau) e Maria Inês Terra

"O Instituto tem uma administração séria e pautada em ética, assim como o banco. Essa parceria tem durado tantos anos em virtude de os nossos valores serem muito parecidos."
Roberto Musto (Banco Alfa)

Roberto Musto (Banco Alfa) e Carla Musto

Da esq. p/ a dir.: Juan Francisco Carrillo (Boa Vista Serviços) e Elaine Figueiredo; Fernando Moura (Banco Alfa) e Cecilia Moura; José Claudio Securato (Saint Paul Escola de Negócios) e Claudia Securato

Jantar TOTVS

A TOTVS promoveu um jantar exclusivo para convidados. Denis del Bianco, diretor da TOTVS Consulting, destacou que a unidade de negócios é uma opção relativamente nova de consultoria em Gestão de Negócios e Tecnologia. "Ajudar a realizar o evento Socioesportivo é uma oportunidade excelente de expor a nossa marca e nossas experiências a um grupo selecionado de executivos de finanças", afirmou.

Alexandre Mafra, vice-presidente de Relações Humanas e Serviços Compartilhados da companhia, destaca: "Para a TOTVS, é importante manter parceria com o IBEF no Encontro Socioesportivo por ser uma oportunidade ímpar para construirmos relacionamentos de longo prazo!".

Da esq. p/ a dir.: Vitor José Fabiano (Bunge) e Tatiana Fabiano; Stela Maris Menezes e Rogério Menezes (Azonobel); Gilmar Camurra (Grupo Telefonica) e Carmem Camurra

Da esq. p/ a dir.: Alessandra Guimarães e Alexandre Mafra (Totvs); Rodrigo Caserta (Totvs) e Márcia Caserta

Da esq. p/ a dir.: José Claudio Securato (Saint Paul Escola de Negócios); Juan Francisco Carrillo (Boa Vista Serviços) e Elaine Figueiredo; Claudia Securato e Camila Securato

Da esq. p/ a dir.: Luis Blanco (Odontoprev); Denis Del Bianco (Totvs); Rogério Menezes (Azonobel)

Jantar PwC

A PwC ofereceu um jantar para convidados. Segundo Marco Castro, sócio da companhia, o objetivo da PwC é desenvolver um relacionamento de longo prazo com os associados do IBEF. "Queremos estar próximos das pessoas e investir na criação de novas ideias e soluções. Isso tem tudo a ver com esse processo de tentar inovar e trazer coisas criativas para o Socioesportivo para que as pessoas possam perceber isso".

Da esq. p/ a dir.: Kleber Rocha (LK Consultoria); Walter Machado de Barros (WMB); Anaqueila Machado de Barros e Victoria Machado de Barros; Rita Mar e Wagner Mar (Audimar Auditores); Keyler Rocha (FIA); Lelio e Greice Lauretti (Lelio Lauretti Consultores)

Da esq. p/ a dir.: André Rodrigues (JHSF); Henrique Luz (PwC) e Celinha Luz

Da esq. p/ a dir.: Cecilia Moura; Celinha Luz; Líbano Barroso e Claudia Barroso; Claudia Securato e José Claudio Securato (Saint Paul Escola de Negócios); Fernando Moura (Banco Alfa); Henrique Luz (PwC)

Da esq. p/ a dir.: Leonardo Rocha (Angra Partners) e Adriana Rocha; Marco Castro (PwC); Alessandra Guimarães e Alexandre Mafra (Totvs)

Jantar PwC

Da esq. p/ a dir.: João Pinheiro (Hotel Tivoli); José Claudio Securato (Saint Paul Escola de Negócios); Henrique Luz (PwC); Oscar Malvessi; Celinha Luz; Carlos Iacia (PwC)

A PwC marcou presença com criatividade: carrinhos com picolés e brindes para lazer.

Show Bee Gees Alive & Chords

Banda Bee Gees Alive

Considerada uma das três melhores bandas tributo ao Bee Gees do mundo, o grupo deu vida aos sucessos dos irmãos Barry, Robin e Maurice Gibb com uma performance impecável. O show percorreu as diferentes fases do trio, empolgando a plateia com os clássicos *To Love Somebody*, *Emotion*, *More Than a Woman*, *Stayin' Alive*, *I Started a Joke*, *Night Fever* e How *Deep is Your Love*, entre muitas outras canções eternizadas pelo grupo.

Da esq. p/ a dir.: José Claudio Securato (Saint Paul Escola de Negócios); Adauto Pedroso (QWE Engenharia); Ali Majzoub (Todeschini)

"Fizemos o mobiliário do escritório do IBEF em São Paulo e isso motivou a nossa parceria. Tenho certeza que ela se manterá por muitos outros anos."
Ali Youssef, lojista da Todeschini

Alongamento e caminhada energética SODEXO

Para iniciar o dia com energia e disposição, os ibefianos tiveram a oportunidade de fazer sessões de alongamento no gramado da praia, seguidas por revigorantes caminhadas com percursos próximos ao resort. As atividades foram patrocinadas pela Sodexo Benefits & Rewards Services Brasil.

"Aproveitamos o Socioesportivo para reforçar a oferta de produtos dentro da nossa proposta de qualidade de vida e de integrar serviços e benefícios."
Marcos Binder (Sodexo Benefits & Rewards Services Brasil)

Alongamento e caminhada energética Sodexo

Copa TOTVS de Futebol Society

A Copa TOTVS é sempre um acontecimento que atrai uma multidão para a arena do Socioesportivo. Se a grandeza do espetáculo nem sempre se dá pelo desempenho dos talentos em campo, tudo fica muito mais divertido com a narração de Joca, da equipe da Wilton Esportes. Cada time representou uma divisão de negócios da companhia: TOTVS Manufatura; TOTVS Educacional; TOTVS Saúde e TOTVS Consulting.

Copa Totvs - Masculino

"Todo ano patrocinamos o futebol porque é um evento que chama bastante atenção; mesmo quem não joga vai lá assistir. Temos a Copa de Futebol nas categorias masculino, feminino e, desde o ano passado, a gente faz a Copa Kids. É realmente o esporte que faz mais sucesso no evento."
Rodrigo Caserta (TOTVS)

Copa Totvs - Feminino

Copa Totvs - Kids

"As marcas da Alpargatas representam alegria. Trouxemos este ano as marcas Havaianas, Topper e Timberland, que casam perfeitamente com esse espírito de bem-estar proporcionado pelo Socioesportivo."
José Roberto Lettiere (Alpargatas)

José Roberto Lettiere no sorteio Alpargatas

Torneio BANCO ALFA de Volley

Com uma visão paradisíaca para o mar, o gramado da praia foi o cenário ideal para o torneio Banco Alfa de Volley. Os ibefianos compareceram em peso para disputar o campeonato.

Torneio Banco Alfa de Volley

"É uma parceria muito boa com o IBEF no Socioesportivo. Há uma troca muito grande de informações entre empresas, pessoas e famílias; são coisas que somam valor tanto no aspecto profissional como pessoal."
Fernando Moura (Banco Alfa)

Torneio SERASA EXPERIAN de Biribol

Trabalhar em equipe e manter o equilíbrio na água foram os grandes desafios para as equipes que disputaram o Torneio de Biribol, patrocinado pela Serasa Experian. Paulo Melo, diretor de Relações Institucionais da Serasa Experian, destaca que o Socioesportivo é um evento bastante descontraído, que reúne pessoas fazendo amizades, trocando ideias, e que têm poder de decisão.

"Estamos com o Instituto nesse e em outros eventos porque temos a oportunidade não só de mostrar o nosso conhecimento com relação ao que a Serasa Experian pode trazer de valor agregado para esse mercado, bem como também saber o que esse mercado pode trazer de valor para a nossa companhia."
Paulo Melo (Serasa Experian)

Campeonato de Biribol

Corrida NETSHOES

Entre alongamentos e animados bate-papos, os ibefianos mostraram muita disposição na manhã do dia 31, com a expectativa de participar de um dos eventos mais disputados do Socioesportivo: a corrida patrocinada pela Netshoes.

A empresa também ofereceu aulas de Pilates e Yoga na programação do Socioesportivo.

Corrida Netshoes

Aula de Pilates Netshoes

"Esse evento atinge uma faixa de executivos que são decisores e estamos junto de pessoas que gostamos e convivemos. Tem tudo a ver a Netshoes, um dos maiores e-commerces de artigos esportivos do mundo, estar presente no Socioesportivo."
José Rogério Luiz (Netshoes)

Palestra IBEF Mulher

Cláudia Abdul Ahad Securato, sócia do escritório Securato Abdul Ahad, apresentou as principais mudanças da Emenda Constitucional nº. 72/2013 (vigente desde 3 de abril de 2013), que ampliou os direitos dos empregados domésticos. A apresentação foi promovida pelo IBEF Mulher.

Claudia Securato

Happy Hour OMINT

Em parceria com a Omint, o IBEF Mulher ofereceu um coquetel para todas as participantes do Socioesportivo. "É um momento singular no ano para que tanto as executivas como as mulheres dos nossos associados possam entender o contexto do IBEF Mulher e despertar interesse em participar de alguns eventos ou até mesmo associarem-se também", afirmou Ivanyra Correia, líder do IBEF Mulher.

"Queremos incentivar as executivas de finanças a estarem no ambiente do IBEF e participar de eventos e palestras, levando temas interessantes para todos. A integração entre as visões feminina e masculina gera muito valor para as empresas", completou Luciana Medeiros von Adamek, vice-presidente IBEF Mulher e IBEF Jovem.

"Surgiu a oportunidade para a participação da Omint e agora entramos de vez no evento. Aqui fica muito mais fácil falar de promoção da saúde, uma coisa em que a gente acredita e é o nosso dia a dia."
Paulo Gagliardi (Omint)

Da esq. p/ a dir.: Paulo Gagliardi (Omint); Ivanyra Correia (Pensk); Luciana Medeiros (PwC) e Cicero de Souza (Omint)

Coquetel de Premiação

Da esq. p/ a dir.: José Claudio Securato (Saint Paul Escola de Negócios); Luis Gustavo Mariano (Flow); Fernando Meligeni; Daniel Levy (Tam)

Coquetel de Premiação - Volley Masculino

Coquetel de Premiação - Copa Totvs Infantil

Coquetel de Premiação - Torneio Banco Alfa de Volley

Coquetel de Premiação - Copa Totvs Masculino

Coquetel de Premiação - Copa Totvs Feminino

> *"A nossa política interna de saúde se une perfeitamente à proposta do evento. Por isso, estamos muito felizes nessa relação com o IBEF, que deve durar muitos anos ainda."*
> Daniel Levy (TAM)

A Noite do Improviso

O espetáculo é construído na hora, por meio de sugestões e histórias colhidas na plateia. Cada cena é acompanhada pela melodia de um piano elétrico, que se torna uma extensão das emoções e das ações de cada ator. Assim é a "Noite do Improviso", iniciativa consagrada nas noites paulistanas e trazida ao Socioesportivo pelo patrocínio da Saint Paul.

> *"O executivo de finanças está com a direção dos negócios nas mãos. É um público estratégico para nós; por isso buscamos fazer ações cada vez mais criativas e interessantes para esses profissionais."*
> José Claudio Securato (Saint Paul Escola de Negócios)

Noite do Improviso

Mensagem da Diretoria Executiva

Na despedida do Socioesportivo, os membros da Diretoria Executiva subiram ao palco para saudar todos os ibefianos. Após agradecer a presença de todos, a Diretoria informou que em 2014 a comemoração dos 30 anos do Socioesportivo também será feita no Tivoli Ecoresort Praia do Forte.

Saudação da Diretoria Executiva do IBEF SP

Por Redação / Fotos: Jacinto Alvarez

Patrocínio: Ernst & Young Terco, PwC e Saint Paul

Impactos contábeis na concessão de benefícios baseados em ações

Especialistas esclareceram dúvidas sobre o reflexo do pagamento baseado em ações nas demonstrações financeiras

Camila Santos (PwC)

O pagamento baseado em ações é uma prática cada vez mais comum no Brasil, como forma de incentivo das empresas para a manutenção de seus altos executivos. Gerenciadores de multinacionais recebem ações de suas matrizes como bonificação do desempenho individual e do grupo. A determinação do Banco Central para que 50% da remuneração variável aos executivos seja baseada em ações motivou a adoção dessa prática entre as principais instituições financeiras. Nesse contexto, é importante ressaltar que a adoção das normas internacionais muda a geografia das demonstrações financeiras ao contabilizar tais benefícios.

Atualmente, as normas contábeis que tratam sobre esses planos de benefícios são: Pronunciamento Técnico CPC 10 – Pagamento baseado em ações; Resolução CFC 1.314/10 (NBC T 19.15); Deliberação CVM 650/2010; e a Resolução 3.921/2010 do Banco Central do Brasil.

Com o objetivo de esclarecer as principais dúvidas sobre o assunto, o IBEF Mulher e a Comissão de Finanças Corporativas realizaram, no dia 25 de julho, o café da manhã "Principais impactos contábeis na concessão de benefícios baseados em ações", na sede do IBEF SP. A palestra foi conduzida por Camila Santos, supervisora de auditoria da PwC, e Fernando Oliveira, gerente sênior de auditoria da PwC.

CPC 10

A adoção das normas internacionais em 2010 trouxe mudanças substanciais, principalmente para as instituições financeiras e internacionais que já tinham o pagamento baseado em ações no exterior, mas que não havia reflexo contábil. "A partir do CPC 10 e da aprovação pelo Banco Central, mudou a geografia no balanço. Passou-se a ter uma despesa e um efeito no patrimônio líquido que não se tinha", alertou Oliveira. Ele complementou que a

Fernando Oliveira (PwC)

norma abrange hoje todas as empresas no Brasil, inclusive as de capital fechado.

Camila Santos afirmou que o primeiro passo é identificar se o pagamento está no escopo da norma do CPC 10 ou se deve ser tratado por um outro pronunciamento contábil. A segunda etapa é classificar qual o plano de pagamento baseado em ações oferecido pela empresa. "Por que essa classificação precisa ser feita? Porque uma vez que você faz a classificação – e aí é importante verificar o tipo de liquidação (em ações patrimoniais, caixa ou outro ativo) – você vai definir qual vai ser o critério de reconhecimento e mensuração."

Os palestrantes deram vários exemplos práticos, ajudando o público a fixar quais as formas corretas de classificação, reconhecimento e contabilização dos planos de pagamentos e os impactos contábeis decorrentes de uma modificação ou cancelamento. ❖

www.pwc.com.br

ageisobar

Agregue valor além de informação

As empresas de destaque são aquelas que lidam melhor com as informações que recebem.
Conte com a consultoria da PwC para ajudar a sua equipe na análise de dados, formação de diagnósticos de mercado e elaboração de planos de valor. Com uma área especializada e experiente podemos levar conhecimento e a tecnologia mais adequada às necessidades da sua empresa.
Você diz o que é valor para você, e a PwC ajuda você a chegar lá.

Siga-nos no Twitter @PwCBrasil, facebook.com/PwCBrasil e youtube.com/PwC

pwc

© 2013 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados. Neste documento, "PwC" refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., a qual é uma firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, sendo que cada firma membro constitui-se em uma pessoa jurídica totalmente separada e independente.

Por Jaqueline Couto / Fotos: Ricardo Riberto

Patrocínio: Ernst & Young Terco, PwC e Saint Paul

Riscos corporativos e resiliência nos negócios

Especialistas destacam como a integração efetiva da gestão de risco à estratégia pode fortalecer as organizações frente às mudanças

Marcus Manduca (PwC)

A Comissão de Riscos do IBEF SP realizou a palestra "Gestão de Riscos Corporativos e Resiliência nos Negócios" no dia 31 de julho, na sede do Instituto. O encontro contou com apresentações dos especialistas Marcus Manduca, sócio da PwC e responsável pela prática de ERM (*Enterprise Risk Management*) no Brasil, e Glauber Motta, gerente da área de ERM da PwC. O objetivo do evento foi mostrar que o sucesso no ambiente empresarial depende cada dia mais de planejamento e flexibilidade para superar riscos. Os especialistas da PwC explicaram como os métodos e processos de ERM podem tornar as empresas mais "resistentes" a riscos financeiros e corporativos.

Suporte à estratégia

Existem várias categorias de riscos em uma organização, como os de *compliance*, políticos, de mercado, de liquidez, de crédito, operacionais e de descasamento entre ativos e passivos. Segundo Manduca, ao se definir cenários e situações de risco, consegue-se criar premissas para dar início ao planejamento financeiro. "É importante, ainda, a análise dos resultados com uma avaliação criteriosa para saber se os riscos identificados anteriormente ainda continuam sendo graves ou se outros fatores de risco surgiram", ressaltou.

A gestão de riscos financeiros deve suportar os objetivos da companhia, como a redução da volatilidade dos retornos e a proteção contra dificuldades financeiras. A ideia é garantir que a posição financeira da companhia seja capaz de suportar a execução de sua estratégia de crescimento. Outro fator importante é manter ou obter o nível de rating externo para obter grau de investimento, podendo, assim, reduzir custos de capital, realizar o permanente acesso a capital e preservar elevada a confiança dos investidores.

"Não adianta trabalhar apenas nas bases e nos processos porque sem dúvida não vai ser isso que vai tornar o seu negócio mais resiliente. Mas é o que vai fazer a sua empresa estar preparada para encarar as diferentes mudanças de mercado. O risco é inerente a qualquer negócio", afirmou o sócio da PwC. A sobrevivência e o sucesso no ambiente incerto dos negócios requer resiliência a riscos, capacidade de antecipação, adaptação às mudanças e absorção de uma ampla gama de eventos de riscos corporativos (incluindo eventos *black swan* – cisnes negros*)*.

Política interna

Glauber Motta, gerente da área de ERM, aprofundou a questão: "Se você tem uma definição de gestão estratégica de risco, qual a estrutura que você precisa para atendê-la? Para que esse modelo de estratégia atenda o seu objetivo, tem que haver uma política". É preciso definir quais são os papéis de responsabilidade, qual é a governança de riscos e quais são as alçadas.

"Tudo isso deve ser desenhado na política de riscos, até para que a auditoria interna, no seu papel, possa eventualmente verificar se está sendo realizada e cumprida de acordo com o que está organizado internamente", completou o especialista.

Integração

"Desenvolver e executar um sólido programa estratégico de ERM aprimorará significativamente a capacidade do negócio em atingir seus objetivos. Vale lembrar que, contudo, se a gestão de riscos permanece imóvel frente a alterações implacáveis no ambiente, podem-se esperar eventos recorrentes de riscos e crises regulatórias, ficando a organização 'atrás' de competidores mais ágeis e resilientes a riscos", finalizou Motta. ❖

MBA

Finanças

PÓS-GRADUAÇÃO

Engenharia Financeira

Gestão de Negócios e Valorização da Empresa

Moderna Controladoria das Empresas

Moderna Tesouraria das Organizações

Operador de Mercado Financeiro

Inteligência de Mercado

EXTENSÃO

Valuation: Avaliação de Empresas, Fusões, Aquisições e Ações

Formação de Gerentes Financeiros

SUAS ESCOLHAS FAZEM O SEU FUTURO

LABFIN - O Laboratório de Finanças é um Centro de Referência em Pesquisa, Consultoria e Educação Executiva

COORDENADOR - Prof. Dr. José Roberto Securato
Idealizador e Presidente do Conselho do LABFIN

www.labfin.fia.com.br || (11) 3894-5004

fialabfin @labfin Labfin FIA

Laboratório de Finanças

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO

"SELETO GRUPO DE EXECUTIVOS"

Por Redação / Fotos: Renata Lopes

Sistemas integrados: o que eles podem fazer pela sua empresa?

Evento da Oracle, em parceria com o IBEF, discutiu os impactos decisivos dos sistemas integrados de planejamento e gestão nos resultados

Os impactos negativos da ausência de sistemas integrados para o planejamento de negócios – e as soluções para esse problema – foram apresentadas durante evento para executivos de finanças realizado pela Oracle, em parceria com o IBEF, na Casa do Saber, no dia 06 de agosto.

Na ocasião, Rui Botelho, diretor da PwC, apresentou os insights do estudo "Conquistando Vantagem Competitiva – Estudo sobre *Benchmark* da Performance da Função Financeira".

De acordo com o estudo, as equipes de finanças de alto desempenho gastam 17% a menos de tempo com coleta de dados e 25% a mais em análise do que as equipes comuns. As equipes de melhor desempenho também adotam uma abordagem integrada aos processos, sistemas e dados de planejamento e relatórios gerenciais, na qual obter os dados corretos é o primeiro passo.

Desafios para o CFO

Em sua apresentação, José Caodaglio, diretor sênior de BI e EPM da Oracle para a América Latina, apresentou um dado surpreendente: o custo para se manter o processo orçamentário de controle do realizado equivale em média a 20% dos funcionários das empresas envolvidas no processo de planejamento por pelo menos três semanas; ou um custo de 3% do faturamento bruto da empresa; ou, ainda, um custo US$ 1.000 por funcionário.

Como exemplo, o palestrante citou o caso de uma empresa de médio porte que tinha 800 pessoas trabalhando com planejamento ao custo de R$ 30 milhões ao ano. A empresa tinha diversas operações e o próprio CFO não tinha a visão da magnitude dos processos que ocorriam. "Fizemos um levantamento caso a caso, área a área de negócios, para saber como ocorriam as interações. Existia um corte discricionário do ciclo orçamentário; eles imputavam apenas as informações consolidadas dentro de um sistema que na prática não permitia ao CFO fazer as análises de cenário e tomar decisões."

Soluções

Priscila Siqueira, diretora de Pré-Vendas para Aplicativos da Oracle do Brasil, apresentou aos executivos a solução integrada da empresa para planejamento e gestão. O sistema envolve toda a estrutura organizacional, da alta diretoria ao gestor de cada área de negócio. A solução da Oracle permite ao gestor: sair do planejamento estratégico, quantificar isso no orçamento com a participação de todos, definir metas e detalhá-las, validar essas metas na operação e fazer um acompanhamento profundo dos indicadores em cada área, com *forecasts* atualizados a qualquer momento. "Com a tecnologia, você tem todas as informações importantes nas mãos e em tempo real para tomar decisões e conseguir dar os *insights* para se tornar um real parceiro do negócio", completou. ❖

José Caodaglio (Oracle)

Por Redação / Fotos: Ricardo Riberto

Patrocínio: Ernst & Young Terco, PwC e Saint Paul

Lidando com o problema do inesperado

Alexandre Bess, sócio da Sagire, discutiu como as organizações podem se proteger melhor contra eventos imprevisíveis

Alexandre Bess (Sagire)

Saber lidar com o inesperado é crucial para a sobrevivência das empresas. Mas a receita de quem não só sobreviveu como cresceu acima da média em tempos de crise vai muito além disso. Alexandre Bess, coordenador da Comissão de Riscos Financeiros e sócio da Sagire, contou alguns dos segredos das empresas mais bem-sucedidas em períodos turbulentos durante a apresentação "Gestão de Riscos Corporativos e o Problema do Inesperado, Cisnes Negros e Afins", realizada no dia 08 de agosto, na sede do IBEF SP.

Utilizando uma linguagem didática, Bess afirmou que basicamente as empresas estão vulneráveis a três situações: a perda esperada; a perda inesperada; e os cisnes negros. As perdas esperadas são aquelas que têm uma alta probabilidade de acontecer e por isso costumam ter impacto menor – as empresas as conhecem e se protegem contra elas. Já as perdas inesperadas têm um impacto maior e entram no campo do desconhecido/conhecido (são imprevisíveis, mas possíveis de serem imaginadas). Os cisnes negros, no entanto, são os eventos de impacto mais devastador, pois entram no campo do total desconhecido (dificilmente imaginados). E por isso mesmo, muitas organizações sucumbem quando eles acontecem. A orientação de Bess é: trazer os riscos desconhecidos cada vez mais para o campo do conhecido.

Diversos pesquisadores identificaram que o século 21 seria marcado pela incerteza e situações inesperadas. Um deles é Jim Collins, autor do livro *Vencedoras por opção*. A obra de Collins se baseou em um amplo estudo sobre empresas "10x" – elas tiveram desempenho até 10 vezes superior ao mercado e consistência de resultados mesmo em períodos turbulentos. Ele identificou padrões que diretamente (e indiretamente) estão relacionados ao gerenciamento de riscos, em especial ao tratamento frente ao inesperado.

Alexandre Bess destacou que, do ponto de vista do comportamento da gestão, essas empresas não tinham habilidade maior que as outras para prever acontecimentos ou eventos novos, mas eram paranoicas frente ao inesperado, geravam reservas de caixa e mecanismos contra impactos:

1. Como sabem que não podem prever os eventos com confiabilidade e consistência, se preparam obsessivamente – com antecedência e o tempo todo – para o que não têm condições de prever.
2. Presumem que uma série de eventos ruins podem acontecer, em rápida sucessão, inesperadamente e a qualquer momento.
3. Constroem amortecedores e suspensões em uma quantidade que vai muito além da que os outros têm como norma: razão entre caixa e ativo de três a dez vezes superior a média das outras empresas; balanços mais conservadores, mesmo quando eram pequenas.

Outro ponto fundamental para o sucesso dessas organizações foi o limite de risco e a abertura e fechamento de foco. Elas se concentram nos seus objetivos e captam mudanças em seus ambientes. São extremamente prudentes em sua maneira de abordar e administrar os riscos, com foco naqueles: I – que podem matar o empreendimento ou prejudicá-las seriamente; II – cujas desvantagens superam as vantagens; III – os quais não podem ser controlados ou administrados.

"A intenção da palestra foi mostrar que gerenciar riscos está diretamente relacionado à estratégia. E o que liga os dois é a questão de como eu trato o inesperado. Na medida em que eu lido com o inesperado, eu consigo manter a empresa rentável e tirar o máximo dela. No Brasil, lidar com o inesperado é chave", comentou Bess ao final do evento. ❖

Por Redação / Fotos: Ricardo Riberto

Patrocínio: Ernst & Young Terco, PwC e Saint Paul

Cláudia Mendes Nogueira (Oficina de Valor)

A análise de informações em tempos de *Big Data*

Especialista discutiu os desafios para os gestores financeiros

As empresas são bombardeadas com informações diariamente: tanto de origem interna como externa. Mas como definir o que realmente é importante? Cláudia Mendes Nogueira, sócia e fundadora da Oficina de Valor Consultoria & Pesquisa, discutiu como estabelecer critérios seletivos para extrair valor da explosão de dados no café da manhã "A Análise de Informações em Tempos de *Big Data*: Desafios para os Gestores Finaceiros", realizado no dia 15 de agosto, na sede do IBEF SP.

De acordo com a especialista, as informações digitais criadas e compartilhadas no mundo atingiram o volume de dois zetabytes (o equivalente a dois trilhões de gigabytes) em 2011. No limite, "tudo" pode ser digitalizado. Cláudia explicou que *Big Data* significa um maior escopo de informações. Esse escopo tem como características cinco "V"s: Volume, Variabilidade, Velocidade, Variedade, e Veracidade. E um "C": Complexidade.

Cláudia explicou que as tecnologias prometem lidar com as questões trazidas pelo *Big Data*. "As previsões muitas vezes estão erradas. O que a gente tem que fazer é errar menos; o uso de modelos podem ajudar as empresas a errar menos." Ela explicou que os dados, tanto estruturados (estão dentro de um banco de dados) como não estruturados precisam ser tratados para que possam virar modelos confiáveis para análise de dados.

Este desafio deve unir tanto o conhecimento explícito (encontra-se nos sistemas computacionais) como o tácito (encontra-se na cabeça das pessoas). A cola que une essas duas pontas é a competência informacional. "Muitas vezes não dá para fazer análise sem o conhecimento técnico", observou a palestrante. É ela que possibilita que a partir dos dados se possa obter informação, conhecimento, competência, e, por fim, execução.

Ela destacou que o uso de modelos simplifica a realidade; revela fatos novos; é um elemento alavancador da criatividade e permite integrar a estratégia à tática da organização. Mas para essa tarefa, basta ter um cientista de dados? Cláudia lembra que um cientista de dados não pode trabalhar sozinho. Ele tem que ser capaz de aplicar o conhecimento para lidar com as necessidades e os problemas da vida real. Nesse ponto, o conhecimento do gestor de finanças na análise dos dados é fundamental. Ela lembrou que muitos dos dados fundamentais para a tomada da decisão não estão fora, mas dentro da própria empresa – só que ainda não receberam o tratamento adequado. "O dado bom é o que eu tenho à mão", completou a palestrante. ❖

LODUCCA

Entender o momento em que a ATUA Construtora e Incorporadora S.A. estava foi essencial para o Banco BI&P levá-la aonde ela queria estar. E é assim que o Banco BI&P trabalha: estudando o negócio de cada cliente para oferecer soluções inovadoras e ágeis alinhadas à sua estratégia. Conheça os nossos produtos de crédito e a nossa gama de produtos e serviços de investimento, mercado de capitais e M&A. Fale com o Banco BI&P. Queremos ser o melhor banco para a sua empresa.

"DEPOIS DE ENTENDER O NOSSO JEITO DE PENSAR, O BANCO BI&P PENSOU JUNTO COM A GENTE."

Fausto Rodrigues Bianco
CFO da ATUA Construtora e Incorporadora S.A.

Veja este e outros depoimentos completos de nossos clientes em www.bip.b.br/depoimentos.

www.bip.b.br

O SEU BANCO PARCEIRO

BI&P
Banco Indusval & Partners

Por Redação / Fotos: Guto Marques

Patrocínio: IBM

Da esq. p/ a dir.: Marcelo de Lucca (Michael Page); Daniel Levy (TAM); Marco Castro (PwC); Henrique Luz (PwC); José Claudio Securato (Saint Paul Escola de Negócios); Patricio Espinosa (IBM); Thomas Brull (Equipav); Carlos Eduardo Mazon (IBM)

Ilha ou continente?

Volatilidade do câmbio faz empresas revisarem planos

O almoço entre os membros da Diretoria Vogal, realizado no dia 23 de agosto, contou com uma analogia curiosa. Ao comentarem o desempenho dos seus setores econômicos, os executivos acabaram por se dividir em três cenários: uma ilha de otimismo; um continente em tempestade; ou uma ponte entre esses dois pontos. A volatilidade da taxa de câmbio gerou muitas incertezas; desde o início de junho, as oscilações aconteceram no dobro da intensidade em relação ao começo do ano. O resultado da pesquisa realizada pelo IBEF regularmente com os CFOs – cujo objetivo é apurar as expectativas dos executivos sobre o desempenho da economia – mostrou uma mudança sensível dos humores.

"Percebemos que há uma incerteza muito maior em comparação ao otimismo anterior. Todos os indicadores da pesquisa caminharam para um cenário um pouco pior. A variação cambial parece ser um dos obstáculos que mais se interpõem ao crescimento da economia brasileira", avaliou Marco Castro, primeiro vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF, ao comparar os resultados da enquete de agosto com os de abril.

Um continente de incertezas

Um dos setores que têm sido mais castigados pela alta do câmbio é a indústria aérea. De acordo com Daniel Levy, vice-presidente de Finanças e Gestão da TAM, os custos dolarizados do setor representam cerca de 60% do total. Entre os principais destes estão o combustível e o *leasing* dos aviões – o aluguel das aeronaves. "Recentemente, representantes da indústria aérea estiveram em Brasília para pleitear mudanças nas variáveis que mais afetam o setor, pedir um respiro para que se possa operar de uma forma mais saudável. Com o câmbio nesse nível, não há o que se faça para que a indústria opere no azul."

Rogério Menezes, CFO da Akzo Nobel PPC, apresentou dados pouco animadores sobre o desempenho da indústria química. Segundo a Associação Brasileira da Indústria Química (Abiquim), nos primeiros seis meses do ano as importações de produtos químicos representaram US$ 22 bilhões, o que significa um crescimento de 13% em relação ao mesmo período do ano passado. Já as exportações seguem no sentido contrário: somaram US$ 7 bilhões, uma queda de 5% em relação ao primeiro semestre de 2012. No mercado interno, as vendas e a produção estão estáveis. No entanto, com a alta do dólar, a indústria é impactada pelo aumento de custos com as importações. "A maioria das importações ocorre em função dos produtos. Portanto, há essa componente de custo variável."

Revisão de planos

Paul Proano, CFO da Red Bull para a América Latina, destacou que a desvalorização do real afetou o segmento de bebidas energéticas importadas. Apesar do bom começo no ano, o setor espera resultados mais apertados até o final de 2013. Proano ressaltou que houve uma mudança no comportamento dos consumidores: estão optando por itens mais baratos e de primeira necessidade em detrimento dos produtos importados. "A depreciação do real vai afetar o nosso P&L. Falando em perspectivas futuras, devemos contrair investimentos."

O CFO da Sodexo Brasil, Marcos Binder, chamou atenção para os efeitos da inflação no segmento de alimentação do trabalhador. A escalada inflacionária tem afetado os estabelecimentos parceiros da rede de benefícios e pressionado as negociações, impactando na rentabilidade. Já a alta do dólar teve efeitos sobre a estrutura de custos. Para obter mais excelência na prestação de serviços, a empresa iniciou a migração de toda a sua base para uma tecnologia de cartões com chips – a mesma dos cartões de créditos. Só que 60% do custo do novo cartão é dolarizado. Segundo Binder, os efeitos da volatilidade do câmbio e a maior pressão nas negociações com os parceiros farão com que o setor revise as suas expectativas para o final do ano, adotando um viés defensivo.

Ilhas de otimismo

O CFO do Grupo Equipav, Thomas Brull, afirmou ser "uma ilha de otimismo" em meio ao descontentamento expressado por executivos de outros setores. O Grupo Equipav tem uma forte atuação em saneamento e vê como oportunidade a grande demanda da população por água e esgoto tratados. De acordo com Brull, menos de 40% da população brasileira têm acesso a esses serviços básicos. "Estamos crescendo bastante e comprando empresas pequenas. O setor tem crédito abundante e negócios para serem feitos."

Ivanyra Correia, CFO da Penske Logística, também mostrou uma visão positiva. A operadora logística cresceu dois dígitos nos últimos cinco anos (e já bateu o plano de metas de 2013). "As empresas estão repensando, em termos de custos e qualidade, se faz sentido ou não ter uma área logística própria. Vemos esse movimento como uma oportunidade." Com um fluxo de caixa totalmente em moeda nacional, a Penske planeja para os próximos anos estreitar ainda mais os laços com indústrias e empresas que estão mais vinculadas ao mercado local.

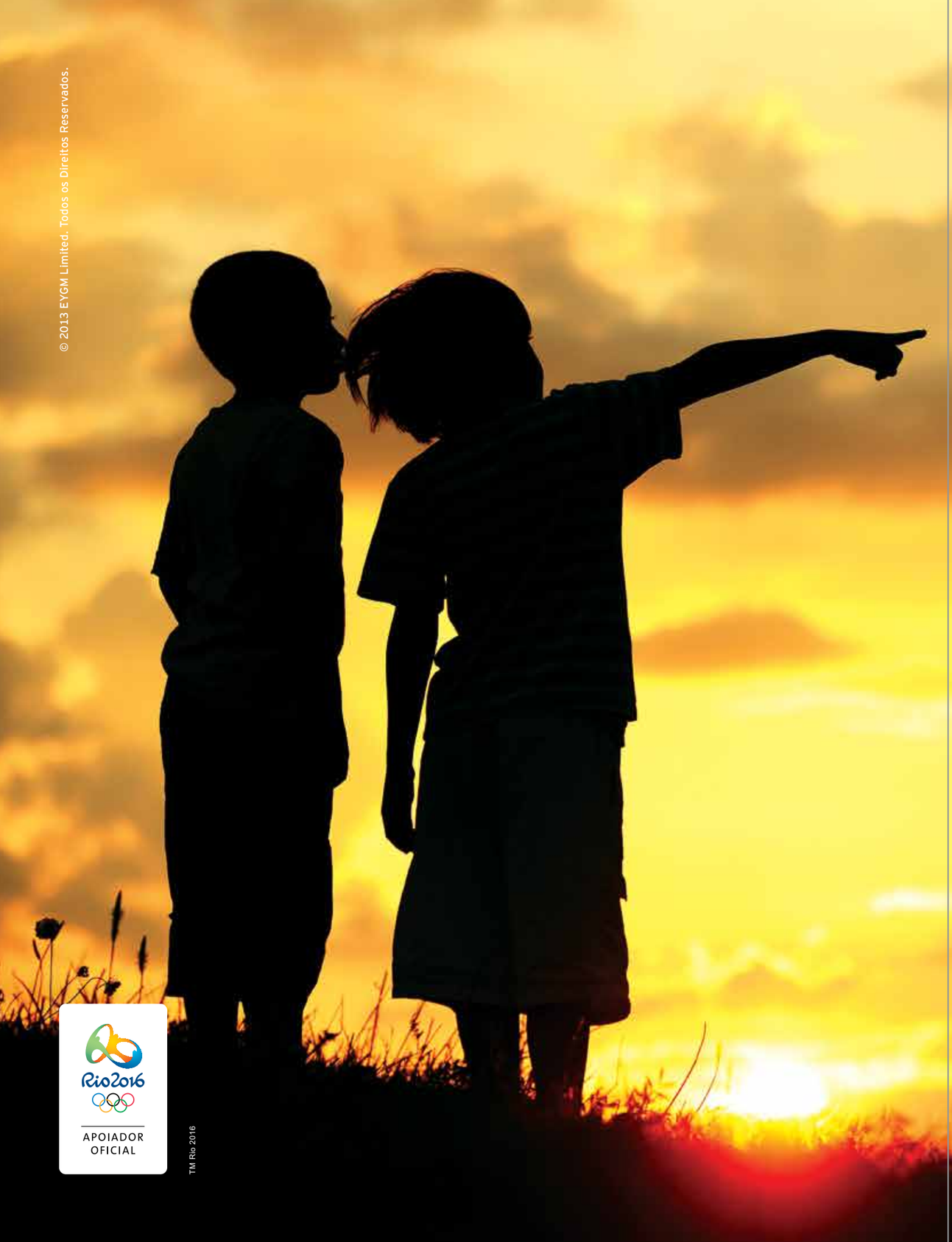
Da esq. p/ a dir.: Cynthia Hobbs (Dasa); Rogério Menezes (Akzo Nobel)

Da esq. p/ a dir.: Paul Proano (Red Bull); Leonardo Barros (Icap)

Da esq. p/ a dir.: Victor Sichero (Fox); Marcos Binder (Sodexo)

Vitor Fabiano (Bunge)

© 2013 EYGM Limited. Todos os Direitos Reservados.



Rio2016
APOIADOR OFICIAL
TM Rio 2016

EY
Building a better working world

Quando os negócios funcionam melhor, o mundo funciona melhor.

Como construímos um mundo de negócios melhor? O mundo de seus negócios, seus clientes, sua carreira, sua família, sua comunidade?

Inspirando confiança nos mercados de capitais. Trabalhando com governos e empresas para promover crescimento sustentável. Encorajando o desenvolvimento das pessoas que são – e serão – os visionários, os realizadores, os vencedores.

Estes são os pilares do mundo que queremos ajudar a construir. Começando com o seu.

Auditoria | Impostos | Transações | Consultoria

ey.com.br/betterworkingworld
#BetterWorkingWorld

facebook | EYBrasil
twitter | EY_Brasil
linkedin | ernstandyoung

Trabalhe conosco: ey.com.br/carreiras

Da esq. p/ a dir.: Waldir Correa (Carwal); José Filippo (Embraer); Marco Castro (PwC); Carlos Tunes Correia (IBM); Alexandre Mafra (Totvs); Rogério Menezes (Akzo Nobel); André Souza (EY)

Da esq. p/ a dir.: Alexandre Mafra (Totvs); Sergio Diniz (Verena Ventures); George Cavalcante (ITW); Milton Brandt (Unilever); André Souza (EY); Leonardo Rocha (Angra Partners)

Da esq. p/ a dir.: José Claudio Securato (Saint Paul Escola de Negócios); Patricio Espinosa (IBM)

Da esq. p/ a dir.: Marcelo Porto (IBM); Patricio Espinosa (IBM); Carlos Tunes Correia (IBM); Alexandre Mafra (Totvs); Felippe Mello (IBM)

Wagner Mar, sócio da Audimar Auditores Independentes, chamou atenção para o dinamismo do *middle market*. "Minha clientela é formada basicamente por empresas de médio porte e o que vejo é um cenário bem otimista, todo mundo produzindo e vendendo." Mar comentou que vários dos seus clientes estão construindo fábricas ou ampliando suas linhas de produção com boas perspectivas para o futuro. "O mercado produtivo de médio porte está muito bem."

Ponte

Entre analogias de ilhas e continentes, o vice-presidente de Relações Humanas e Infraestrutura Organizacional da Totvs, Alexandre Mafra, descreveu a situação do setor de tecnologia como uma ponte. Por estar presente em diversos segmentos, o setor de tecnologia funciona um pouco como termômetro de outros setores. Analisando por esse ângulo, Mafra afirmou que há segmentos que estão indo muito bem, como varejo e *agribusiness*; e outros que estão encolhendo, como indústrias de manufatura. "Acreditamos fortemente no crescimento do país, mas esse cenário de incertezas que estamos vivendo agora não é nem um pouco positivo para os investimentos." Ele também acrescentou que as pequenas e as médias empresas estão de fato crescendo de uma forma diferenciada.

Patricio Espinosa, *strategy and sales transformation executive* da IBM para a América Latina, descreveu a perspectiva da companhia como "cautelosamente otimista". Segundo Espinosa, a economia brasileira possui vários segmentos em que a maturidade e a adoção da tecnologia ainda é baixa, o que representa potencial de expansão para o setor. Ele acrescentou que a organização teve um bom desempenho no primeiro semestre e que a oferta de soluções como análises de dados – que trazem mais eficiência para as empresas – gerou mais oportunidades de crescimento. Em contraponto aos aspectos positivos, o executivo citou a volatilidade do câmbio como um desafio. "Um grande percentual de nossos insumos são em dólar, então isso gera pressão em termos de preços. Mas são eficiências que temos que buscar para poder superar isso."

Diretor executivo da Michael Page, Marcelo de Lucca afirmou que as médias empresas têm sofrido um pouco menos no cenário econômico atual. Ele lembrou que ao longo do ano, durante as reuniões da Diretoria Vogal, fez comentários sobre movimentos importantes de investimentos via *private equity*. "Eu vejo excedente de liquidez no mercado e poucos bons projetos – pensando nos desafios dos fundos. Isso tem feito com que as empresas médias trabalhassem as suas estruturas de governança, investissem e contratassem, o que, por definição, movimenta o mercado." De acordo com Marcelo, nos últimos meses houve movimentação de grandes empresas para a substituição de executivos (inclusive no alto escalão), o que representa uma alinhamento de expectativas. "Estamos num momento bastante volátil da economia, mas existem oportunidades", observou. ❖

Por Redação / Fotos: Ricardo Riberto

Mauricio Fernandes (Dedalus)

O que você vai fazer com a nuvem?

Evento do Google mostra benefícios dos aplicativos na nuvem para as empresas

Associados do IBEF SP reuniram-se na sede do Google, no dia 29 de agosto, para conhecer os recursos, novidades e benefícios que o Google Apps for Business pode oferecer às organizações. José Claudio Securato, presidente da Diretoria Executiva do Instituto, deu boas-vindas aos participantes. Em seguida, relatou a experiência com o uso do Google Apps na Saint Paul Escola de Negócios, empresa na qual é CEO. Securato afirmou que o uso dos aplicativos mudou a forma de interação da instituição de ensino com os seus alunos de pós-graduação, possibilitando novidades como a realização de monitorias e plantões on-line.

Em seguida, Mauricio Fernandes, presidente da Dedalus – empresa dedicada a *Cloud Computing* e parceira do Google –, apresentou dados relevantes sobre a adesão das empresas à nuvem. Atualmente, cinco milhões de empresas no mundo utilizam o Google Apps. Ele contou que o número de adesões à plataforma explodiu em 2009, ano em que o mundo sentiu os impactos da crise financeira internacional. "Em época de crise, duas coisas são fundamentais para as empresas: redução de custos e ganho de agilidade. A solução da Google possibilita uma redução de custos brutal e agilidade conseguida com a maior colaboração entre os usuários", destacou Fernandes.

Entre os benefícios mensuráveis obtidos pelas organizações que migraram para essa plataforma baseada totalmente na internet estão: 35% da redução anual dos custos totais de TI; 50% de possíveis ganhos na produtividade dos empregados; 10% de contribuição com o aumento da receita corporativa; 10% de redução dos custos operacionais e da cadeia de fornecimento; e confiabilidade da segurança dos dados (certificações ISO 27001 e SSAE 16 Tipo II). "Nosso desafio hoje é atender ao volume gigantesco de organizações que nos procuram para falar sobre o tema", completou o executivo.

O pacote de aplicativos Google Apps oferecido para as empresas inclui: GMail (e-mail com 25GB de armazenamento); Google Talk (possibilita chat e conferências coletivas por voz, vídeo e texto); Google Calendar (planejamento e gerenciamento de agendas); Google Docs/Drive (cria e armazena documentos de trabalho que podem ser compartilhados e editados com colaboração em tempo real); Google Sites (sites e páginas para intranet); Google Groups (criação de grupos de trabalho); e Google+ (cria e publica conteúdos para círculos exclusivos de pessoas). Existem também soluções complementares, como o Google Apps Vault, um serviço adicional que permite reter, arquivar, pesquisar e exportar os e-mails da empresa de acordo com as necessidades de identificação eletrônica e conformidade. ❖

Painel CEOs

Por Redação / Fotos: Guto Marques

Patrocínio: Braskem, IBM e PwC

Da esq. p/ a dir.: Fabio Coelho (Google); Rodrigo Kede (IBM); José Claudio Securato (Saint Paul Escola de Negócios); Denise Campos de Toledo (Jornalista); Marco Castro (PwC); Carlos Fadigas (Braskem)

O caminho para o crescimento brasileiro

Presidentes de grandes empresas discutem desafios e perspectivas para o país

Os presidentes de três grandes companhias se reuniram para discutir o tema "Brasil – Novos Investimentos: O Caminho para o Crescimento" no Painel CEOs do IBEF SP. O debate, realizado no dia 06 de setembro no hotel Unique, foi conduzido pela jornalista e comentarista de economia Denise Campos de Toledo. Participaram: Carlos Fadigas (Braskem), Fábio Coelho (Google) e Rodrigo Kede (IBM).

A abertura do evento foi realizada por José Claudio Securato, presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP. Securato lembrou que a primeira edição do Painel CEOs aconteceu em 2009, ano em que o Brasil sofria os efeitos maléficos da crise econômica internacional – em janeiro, o país havia perdido 1 milhão de empregos. O tema do Painel foi simbólico para aquele período de dificuldades: "Nós acreditamos no Brasil".

Hoje o ambiente internacional continua incerto, bem como seus impactos sobre a economia brasileira. Há um elevado nível de desconfiança sobre a capacidade do país de organizar e entregar o tão desejado crescimento econômico sustentável. Securato ressaltou que o desafio dos convidados deste Painel seria interpretar o atual cenário macroeconômico e o ambiente de negócios para mostrar quais são as perspectivas para o Brasil. Em seguida, fez um agradecimento especial aos patrocinadores do evento: Braskem, IBM e PwC; e também ao 1º vice-presidente da Diretoria Executiva e sócio da PwC, Marco Castro, por liderar a organização do Painel.

Gargalos de infraestrutura

Iniciando o debate, a jornalista Denise Campos de Toledo perguntou para os convidados quais foram os maiores desafios que os seus negócios enfrentaram nos últimos três anos e quais as perspectivas. Carlos Fadigas, CEO da Braskem, destacou entre os desafios a segurança do abastecimento de energia no país. Ele comentou que o apagão ocorrido na região Nordeste no final de agosto – atribuído a queimadas embaixo das linhas de transmissão no Piauí – causou grandes prejuízos para a indústria química. "Isso interrompeu a produção das plantas da Braskem, que são plantas sofisticadas, complexas, e demoraram quatro ou cinco dias para serem religadas. Então a própria energia, seja na sua disponibilidade ou no seu custo, faz parte do que a gente chama de 'Custo Brasil'."

Fadigas também chamou atenção para: o gargalo da logística e o custo milionário das multas em decorrência do atraso na atracação de navios e o congestionamento dos portos; os altos preços do gás natural; a baixa produtividade e os pesados encargos com mão de obra. Segundo o CEO da Braskem, o atual ambiente de negócios prejudica a confiança e, portanto, novos investimentos. "Os desafios estão em viabilizar investimentos. O Governo precisa organizar todo o processo de concessões de infraestrutura para que os investimentos aconteçam e movimentem a economia."

Da esq. p/ a dir.: Fabio Coelho (Google); Edmundo Balthazar (Google)

Da esq. p/ a dir.: Luciano Lima (Cromex); José Filippo (Embraer); Carlos Tunes (IBM)

Gabriela Gaytan (IBM)

Da esq. p/ a dir.: Debora Soares (Revista IBEF News); Patricio Espinosa (IBM)

Da esq. p/ a dir.: Marcela Drehmer (Odebrecht); José Claudio Securato (Saint Paul Escola de Negócios); Luciana Medeiros (PwC)

Painel CEOs

Busca por mão de obra qualificada

Rodrigo Kede, CEO da IBM Brasil, afirmou que no passado houve um otimismo exagerado em relação ao Brasil e hoje há certo exagero no pessimismo. Ele contou que a empresa manteve um crescimento consistente no país e destacou que os últimos dois anos foram os melhores para a IBM na última década. Isso está associado ao fato de que o mercado de alta tecnologia acaba encontrando oportunidades mesmo em cenários mais difíceis. "A tecnologia está presente em todos os setores. Você conversa com empresas que estão em busca de mais produtividade, redução de custos e outras soluções para resolver problemas de negócios e isso acaba gerando mais oportunidades. Esse foi o nosso caso."

Kede apontou que o maior desafio para a IBM nos últimos anos foi encontrar talentos na área de tecnologia para conseguir fazer o crescimento acontecer. "Nos próximos 10 anos, ainda veremos a tecnologia crescer num ritmo mais acelerado do que o da economia. O principal desafio continuará sendo a retenção e a atração de talentos com perfil altamente qualificado."

Abismo digital

Fabio Coelho, CEO do Google Brasil, afirmou que nos últimos cinco anos, a companhia cresceu acima de 60% ao ano. Para ele, isso é um reflexo de uma sociedade que está tentando se digitalizar. As condições necessárias para o que país possa avançar para um momento melhor, segundo Coelho, passam não só pela remoção de gargalos de infraestrutura física, mas também de infraestrutura digital.

Existe um abismo digital no país que separa 102 milhões de pessoas conectadas de outras 100 milhões não conectadas. Os impactos desse abismo não se limitam apenas ao acesso à informação e ao entretenimento; envolvem também barreiras relacionadas à cultura, educação, comércio e até a capacidade das pessoas de questionarem fatos que ocorrem no país.

Coelho também citou como condições para o crescimento: a clareza de regras e a consistência das políticas públicas – o que inclui a aprovação do marco civil da internet – para que as empresas estejam mais dispostas a fazer investimentos; e a inserção de mais organizações na economia digital, beneficiando-se de economias de escala maiores, barreiras de entrada mais baixas e custos de distribuição incremental tendendo a zero. "Eu acho que deveríamos ser mais obcecados, enquanto país, por buscar essa eficiência. Pode ter certeza que em outras partes do mundo, outros povos e governos estão buscando isso de uma maneira bastante arrojada." ❖

Fabio Coelho (Google)

Carlos Fadigas (Braskem)

Denise Campos de Toledo (Jornalista)

Rodrigo Kede (IBM)

MINI.com.br
A BMW Group Brand

DPZ

A GENTE COBRA MUITO DOS NOSSOS ENGENHEIROS. DE VOCÊ, NÃO.

A MINI Serviços Financeiros tem opções de financiamento e seguros personalizados para o seu MINI John Cooper Works. Um carro com 211 cv de potência, desempenho esportivo e transmissão Steptronic com borboletas no volante. Vá até uma concessionária autorizada e comprove que a MINI Serviços Financeiros oferece produtos e serviços com a qualidade e agilidade que você merece.

RACING IS IN OUR BLOOD.

MINI SERVIÇOS FINANCEIROS
0800 770 4015 | www.MINIfs.com.br

JOHN COOPER WORKS

No trânsito, somos todos pedestres.

IBAMA PROCONVE HOMOLOGADO

Por Débora Soares / Fotos: Divulgação

Você está pronto para a **ruptura**?

A revolução provocada pelas novas ondas da tecnologia é irreversível. Entenda por que a sua empresa precisa estar preparada para essa transformação

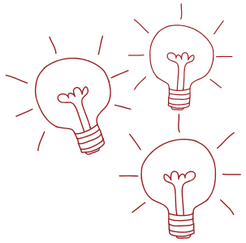
As novas ondas da tecnologia que surgiram no rastro da internet mudaram a forma como vivemos e nos comunicamos. Agora, estão revolucionando a forma como trabalhamos e tomamos decisões no mundo dos negócios. A sua empresa está preparada para se adequar à essa nova realidade? Nesta reportagem, mostramos como o CFO pode se tornar parte fundamental desse processo para ganhar competitividade.

Seu novo melhor amigo: o líder de TI

Não faltam dados para comprovar que a influência do CFO sobre os investimentos em tecnologia da informação tem crescido fortemente nas organizações. Um estudo conduzido pelo Longitude Research (co-patrocinado por Oracle e Accenture) ouviu cerca de 930 CFOs em todo o mundo sobre a relação com a área de TI. Os resultados, divulgados em maio pela revista *Information Week*, mostraram que a cooperação entre o CFO e o CIO aumentou nos últimos três anos. Hoje, 44% dos CFOs entrevistados estão envolvidos em decisões de compra de infraestrutura de TI. E 60% deles indicaram que investir em *Big Data* e em *Analytics* (ferramentas de análise) será importante para conseguir vantagens competitivas.

Esse resultado é apoiado pela pesquisa "CFOs' Top Imperatives from the 2013 Gartner FEI CFO Technology Study", realizada pela consultoria Gartner em parceria com a FEI (Financial Executives International). A consultoria identificou quatro tendências que nortearão o planejamento, investimento e uso de tecnologia no futuro: redes sociais, mobilidade, computação em nuvem e informação (*Big Data*). Segundo a pesquisa, as empresas estão sendo desafiadas a se adaptar enquanto essas tecnologias – e os dados que resultam da sua adoção – se expandem rapidamente.

Shutterstock-My Life Graphic / Manipulação: D'Andrea



BIG DATA – A explosão de dados

Especialistas afirmam que a humanidade gerou mais informação nos últimos dois anos do que em todo o resto da história da civilização. E preveem que, em 2020, produziremos a cada 18 minutos um volume de dados equivalente ao produzido pela humanidade em 18 mil anos. Esse gigantesco volume de dados gerado em alta velocidade e com grande variedade, entre outras características, é o que chamamos de *Big Data*.

Estima-se que 80% desse total são dados não estruturados: textos, vídeos, fotos, conteúdos gerados por redes sociais, entre outros. O *Big Data* não existe apenas na internet. Ele existe também dentro da sua organização; cada empresa tem o seu *Big Data*.

Imagine uma empresa que faz telecobrança. Um operador está falando com um cliente e digita a conversa para registro. O texto que está sendo digitado é considerado um dado não estruturado. Provavelmente, ele será usado apenas como uma referência pelo próximo telefonista que ligar para o cliente. Mas não existe naquela empresa uma estratégia para transformar todos esses registros (dados) em informações realmente úteis para mudar a estratégia do negócio, ou seja, extrair veracidade (confiabilidade) e valor do seu *Big Data*.

Julio Guedes (Serasa Experian)

Big Data e *Analytics*: uma combinação de alto potencial

O exemplo anterior ajuda a entender porque *Big Data* e *Analytics* (ferramentas analíticas) têm que andar juntos em uma empresa. "O *Big Data*, por si só, é uma grande quantidade de dados; o *Analytics* é a ajuda para entender todo esse conjunto de dados. A combinação é essa", afirma Julio Guedes, *head of Analytics* para a América Latina da Serasa Experian.

Pressionadas entre margens apertadas e busca por resultados, as organizações passaram a perceber que as ferramentas analíticas podem se tornar grandes aliadas para a redução de custos e a otimização de receita. Acompanhando esse movimento, a área de *Analytics* da Serasa Experian experimentou, nos últimos cinco anos, um crescimento de 50% em média dos seus resultados – índice bem superior ao total da empresa.

As soluções vão desde *scores* customizados para as áreas de crédito, cobrança, marketing e etc.; serviços de consultoria para a criação de modelos estatísticos e a análise de *Big Data*. Muito demandadas por instituições financeiras, empresas de varejo e de telecomunicação, as ferramentas analíticas começam a ter forte procura também em setores como saúde e educação.

Guedes afirma que a grande tendência é o processamento de um imenso volume de informações em tempo real, de forma a trazer *insights* para a tomada de decisão. "As empresas poderão saber, no momento em que o cliente está sendo atendido, se têm uma oferta diferenciada para ele ou então identificar uma fraude. O processo vai ficar cada vez mais dinâmico e on-line", afirma.

Diferentes focos para diferentes indústrias

José Luis Spagnuolo, diretor de *Cloud Computing* e *Smarter Analytics* da IBM Brasil, explica que, dependendo da indústria, a combinação entre *Big Data* e *Analytics* pode ter focos diferentes. Na indústria de serviços financeiros, em especial bancos e seguradoras, por exemplo, essa inteligência está mais focada na detecção de fraudes e em obter um conhecimento mais aprofundado sobre o perfil e as expectativas dos clientes.

No setor de transportes, o foco é usar a inteligência em tempo real para logística e tráfego. Na indústria de saúde, a IBM está unindo *Big Data*, *Analytics* e com-

putação em nuvem para ajudar médicos no tratamento de pacientes com câncer, oferecendo rapidamente um grande volume de informação a respeito da doença, registros médicos, genética e sugestões para auxiliá-los na tomada de decisão.

Spagnuolo também cita exemplos dentro de casa para falar sobre os benefícios das tecnologias que unem *Big Data* e *Analytics* para a área financeira. Um deles é o reporte global das despesas da companhia, cujo processo é totalmente automatizado (sem interferência humana). "Dessa forma, conseguimos analisar com rapidez todos os pedidos de despesa mundiais e conferir se as coisas andam corretas. Utilizamos a inteligência que temos, com o nosso *Big Data* e os processos de *Analytics* que são implementados."

A IBM comprou recentemente uma empresa de *Cloud Computing*, a Softlayer. E contou mais uma vez com a inteligência das ferramentas analíticas para melhorar o processo de *due dilligence*. "A IBM tem um sistema de *Analytics* que consegue capturar dados a respeito do mercado, das empresas, do contexto disso em relação ao nosso portfólio e à nossa estratégia. O nosso sistema fala para o pessoal da área de aquisições e de finanças dar foco nos dez itens principais do processo. Do restante ele cuida. Imagina o impacto disso para quem vai comprar uma empresa muito grande e precisa fazer a análise dos KPIs mais importantes para essa aquisição."

José Luis Spagnuolo (IBM)

SOCIAL – O potencial das redes sociais

Uma pesquisa divulgada pela Nielsen, em julho, apontou que a população brasileira é a que mais acessa redes sociais no mundo, superando os Estados Unidos e os outros países do BRIC. Segundo a pesquisa, 75% dos brasileiros acreditam que a principal função de um *smartphone* é acessar redes como Facebook, Orkut e Twitter. Esse perfil de consumidor, mais conectado, está motivando as empresas a buscarem estratégias diferenciadas para extrair valor das informações que permeiam as redes sociais.

José Spagnuolo, da IBM, afirma que a tecnologia de análise de sentimentos pode ser o próximo passo desse relacionamento. Um experimento com essa tecnologia foi realizado pela empresa durante a Copa das Confederações, na qual ela se propôs a analisar o sentimento (positivo ou negativo) dos torcedores em relação ao desempenho da seleção brasileira, a partir dos comentários e palavras chaves mais populares do Twitter. O sistema também possibilitou tirar conclusões a partir da análise desses dados.

"Agora faz um paralelo disso para uma empresa que quer testar um produto ou um serviço para o seu público na internet ou até mesmo dentro da própria companhia, usando a intranet. Você pode analisar o que está acontecendo e dessa maneira ter o sentimento de que tipo de estratégia está funcionando e a que não está funcionando. Isso já é uma realidade", destacou Spagnuolo.

O efeito da "consumerização"

Alexandre Dinkelmann, vice-presidente de Estratégia e Finanças da Totvs, destaca o efeito da "consumerização". Munidos de *smartphones* e *tablets*, os consumidores de hoje decidem quais os aplicativos que querem ter nos seus dispositivos e montam a sua vida pessoal com base nas facilidades da tecnologia. O executivo afirma que esse movimento está chegando nas empresas; os consumidores estão "forçando" as organizações a também adotar tecnologias mais leves, flexíveis, amigáveis na interface e mais intuitivas...

A consumerização também ampliou o leque de quem decide sobre tecnologia nas organizações. Segundo Dinkelmann, as áreas de negócios passaram a ter voz mais ativa para escolher os seus próprios aplicativos. Ele cita como exemplo a

Alexandre Dinkelmann (TOTVS)

A FUNÇÃO FINANCEIRA DO FUTURO

O estudo da PwC "Finance Matters – Finance Function of the Future", divulgado em julho deste ano, mostra a visão da companhia sobre a transformação da função financeira ao longo dos próximos 20 anos.

Será que você já está preparado para esse futuro? Veja alguns dos principais insights do estudo, comentado por Luiz Viotti, sócio da consultoria em finanças da PwC.

As empresas gastarão cada vez menos tempo com coleta de informações. "As informações vão estar tão disponíveis e bem conectadas através dos sistemas transacionais que estão sendo implementados hoje pelas empresas, que daqui a uns dez ou quinze anos, quase não se gastará tempo com coleta de informações."

***Dashboards* com dados de performance financeira e operacional serão ferramentas comuns.** "A informação estará disponível a qualquer tempo em que o CFO quiser utilizá-la. Por isso, mais do que um gestor de finanças, o CFO passará a ser um gestor da performance empresarial. A grande preocupação dele será colocar na mão dos tomadores de decisão informação certa a tempo e a hora."

Tudo na palma da mão. "As informações via *dashboard* e outras ferramentas vão estar disponíveis em *tablets* e *smartphones* na medida em que forem sendo atualizadas. Também estarão à mão informações com expectativas para o futuro com base em todo o programa de dados internos e externos da empresa."

O ciclo orçamentário convencional estará morto. "As bases de dados tanto internas quanto externas vão estar cada vez mais bem estruturadas, de forma que será possível projetar o futuro do seu negócio quase que em tempo real."

Fechamento contábil em tempo real. "As regras de fechamento contábil estarão totalmente embutidas nos sistemas. O fechamento contábil poderá se dar a qualquer hora, a qualquer minuto."

Auditorias passarão a atender seus clientes de forma muito mais eletrônica. "As auditorias terão que estar totalmente conectadas com os sistemas dos seus clientes para acompanhar em tempo real, on-line, as principais variações nas contas deles. Fazendo assim uma auditoria 'preventiva."

Good Data, empresa que oferece soluções de BI (*Business Inteligence*) na nuvem e que recebeu um aporte de US$ 16 milhões da Totvs.

"A Good Data está crescendo no mundo não necessariamente por que o típico CIO de uma empresa está escolhendo essa solução, mas porque os usuários finais de uma área de marketing, de vendas, ou qualquer outra área de negócios veem uma solução muito fácil de implementar. Eles querem usá-la e forçam esse uso."

Na visão de Dinkelmann, com o efeito da consumerização torna-se imperativo para o CFO entender cada vez mais a essência do negócio, seus indicadores-chave e *drivers* de valor. "As áreas de negócios estão sendo movidas por esses mesmos indicadores e estão mais engajadas na busca de resultados. O CFO tem que estar cada vez mais próximo das áreas de negócios e acompanhar esse movimento. Caso contrário, ele pode ficar isolado. E hoje há uma oportunidade absurda do CFO sair da cozinha e ir para a sala de visitas, ou seja, tornar-se um protagonista nessa transformação."

COMPUTAÇÃO NA NUVEM – Um novo modelo de comprar e consumir tecnologia

A computação em nuvem engloba ambientes (nuvens) que possuem recursos acessados virtualmente. Dessa forma, possibilita o acesso remoto a serviços e programas a partir da conexão com a internet. Trazendo esse universo para uma linguagem próxima do CFO e do CEO, Maurício Cascão, presidente da Mandic Cloud Solutions, afirma que a computação em nuvem (*Cloud Computing*) é, em termos básicos, um processo de terceirização. "A empresa está terceirizando determinadas

atividades que englobam desde a compra de *hardware*, licenciamento de *software*, até determinados serviços que ela fazia dentro de casa com mão de obra própria."

Se no modelo tradicional de TI a empresa precisa comprar equipamentos (*hardware*) e licenciar um *software* para conseguir implantar um novo serviço internamente, a computação em nuvem traz uma alternativa: ao invés de comprar ativos, você contrata um serviço e paga sob demanda. O cardápio de produtos é variado: pode ir desde o aluguel da capacidade de armazenamento até caixas postais de e-mail.

Ele destaca que com a maturidade que determinados serviços e processos na nuvem já alcançaram, existem pelo menos quatro coisas que tanto o gestor de TI quanto o diretor financeiro podem pensar seriamente em colocar nessa plataforma. São elas: e-mail, *backup* de dados, ambientes de teste e desenvolvimento, e aplicativos com forte transacional de dados.

"Hoje você encontra no mercado um grande número de empresas que têm *know-how*. Elas são especializadas na prestação desse tipo de serviço na nuvem e fazem isso em grande volume. Então, dá para fazer com uma qualidade melhor e mais barato do que dentro de casa", destaca.

Maurício Cascão (MANDIC)

SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

Marcelo Romcy, fundador e diretor de Operações da Proteus Segurança da Informação, afirma que aderir às novas tecnologias é inevitável, assim como foi o acesso à internet na década de 1990. Mas é preciso aderir de uma forma consciente, para não trazer riscos para dentro da empresa. Ele destaca a importância da postura crítica e visão de risco do CFO para identificar a real necessidade da empresa em aderir às tecnologias e dar apoio às áreas de segurança e de gestão de risco para o uso de medidas de mitigação.

Veja algumas recomendações de Romcy:

TENDÊNCIA	NUVEM	MOBILIDADE	REDES SOCIAIS
PONTOS CRÍTICOS	1. Segurança do ambiente interno. 2. Acesso à nuvem. 3. Segurança da nuvem contratada.	1. Acesso à rede da empresa. 2. Falta de controle de onde o usuário está acessando.	1. Divulgação de informações estratégicas. 2. Exposição da imagem corporativa.
REDUZINDO RISCOS	1. Proteger a rede da empresa, máquinas e acesso dos usuários. 2. Verificar formas de autenticação dos dados e qualidade dos links da internet. 3. Conhecer os mecanismos de segurança; informar-se sobre a localização e qualidade das instalações dos data centers; atentar para os termos contratuais em relação a vazamentos e políticas de uso indevido das informações.	1. O ideal é que a empresa forneça os equipamentos com as configurações de segurança necessárias. 2. Criar estrutura separada da rede corporativa para que os colaboradores possam se conectar com seus dispositivos. 3. Implantar mecanismos de controle de acesso (ex: SMS token).	1. Implantar tecnologias de controle de acesso por grupos, liberando apenas os que necessitam para a produtividade. 2. Conscientização de todos os colaboradores sobre a política de comunicação da empresa em relação às redes sociais.

Fonte: Proteus Segurança da Informação

Antonio Luiz Schuch (GOOGLE)

Novas fronteiras

De fato, hoje os benefícios da tecnologia vão além dos limites físicos das empresas. É possível estar fora do escritório e, através de um dispositivo móvel, acessar as informações para poder tomar uma melhor decisão. Ou, ainda, fazer uma videoconferência com fornecedores e inserir outros parceiros de negócios.

Antonio Luiz Schuch, diretor da Google Enterprise América Latina, afirma que a internet está se tornando a nova plataforma de tecnologia das empresas. E os líderes da área de finanças já perceberam isso. A pesquisa "The Business Value of Cloud Computing", conduzida pelo CFO Research com colaboração do Google, ouviu 310 executivos de finanças seniores de grandes organizações nos Estados Unidos. O objetivo era examinar a visão deles sobre o valor para os negócios da computação em nuvem, assim como os seus planos e prioridades para adotar sistemas baseados nesta plataforma.

Setenta e seis por cento dos particpantes disseram acreditar que a computação em nuvem será importante para o sucesso da companhia deles nos próximos 12 a 18 meses. Cinquenta e dois por cento, afirmaram que as suas organizações estão considerando ou implementando sistemas baseados na nuvem.

O pacote de soluções Google Apps para empresas é totalmente baseado na nuvem e engloba diversos serviços: videoconferência, e-mail com 30 GB de capacidade, agenda, armazanenamento e compartilhamento de documentos, gerenciamento de planilhas, ferramentas de comunicação e colaboração on-line, entre outros serviços.

"Nesse modelo, no qual somos líderes, a Google já fez os investimentos necessários para comprar e montar toda a infraestrutura de TI. A empresa paga pelo número de funcionários que vai utilizar a solução ou por demanda. E como a Google tem uma base muito grande de usuários, não só temos um ganho de escala como também um ganho de utilização. Assim conseguimos passar esse benefício para as empresas", afirma Schuch.

José Caodaglio (ORACLE)

MOBILIDADE – Gerenciamento na palma da mão

José Caodaglio, diretor sênior de BI e EPM da Oracle para a América Latina, destaca que os gestores das empresas querem planejamentos cada vez mais detalhados e colaborativos, com o comprometimento dos responsáveis por atingir essas metas. O que demanda também a necessidade de sistemas para um acompanhamento efetivo do realizado.

De acordo com o diretor, a tendência é a convergência dessa tecnologia para o formato *Mobile*. "Os gestores querem ter à disposição a comparação entre o que foi planejado *versus* o que está sendo realizado a qualquer momento, e ainda ter a possibilidade de construir cenários a partir dessas informações."

Sandoval Martins Pereira, vice-residente de Financial Services do Buscapé Company, reforça esse coro. Ele conta que a partir da implementação de um projeto de *Business Intelligence* (BI) em parceria com a IBM, a área financeira do Buscapé conseguiu prover uma solução para a área comercial que permitiu o acesso aos sistemas de inteligência da companhia por meio do iPad.

Com as informações certas na palma da mão e em tempo real, os executivos da área comercial conseguiram melhorar sua performance durante as negociações com os clientes. "Ao prover esta solução, a área de finanças auxiliou a área comercial a entregar mais valor para a empresa e atingir as metas." ❖

Por Rogério Neri Menezes,
Diretor de Finanças e Administração da Akzo Nobel Pulp and Performance Chemicals

O uso estratégico das leis estaduais de incentivo fiscal

Fui recentemente requisitado a abordar o tema acima para o público da **IBEF News**. Minha primeira reação foi muito positiva, quando imaginei poder compartilhar um pouco de nossa experiência neste assunto. Depois, fiquei imaginando qual seria o modelo de negócios com o qual cada leitor estaria envolvido e, ao final de tudo, comecei a refletir se o que vou comentar aqui fará sentido para ele. É claro que tudo depende do ambiente onde o *business* está inserido! Então eu convido a todos para uma reflexão individual sobre o assunto.

Fazendo valer a nossa experiência como indústria, através de nossos vários investimentos *greenfield* (saindo do zero), o nosso modelo de negócio nos define como empresa de capital intensivo. Acompanhamos de perto o crescimento do setor em que atuamos (celulose e papel) e, por tal razão, temos muita experiência no assunto "investimentos industriais" e suas vertentes.

Um dos *inputs* mais importantes de um novo projeto de construção de uma planta industrial, em nossa dimensão de finanças, é a sua "modelagem" fiscal-tributária. Em nosso país, desnecessário comentar aqui sobre o impacto de tal variável em nossos cálculos internos de taxas de retorno, em nossos desembolsos e em nossas operações administrativas e de controle de investimentos.

Eis que usei aqui a palavra mágica "modelagem". Na minha definição pessoal e interna, nós podemos nos modelar internamente (nas relações cliente-fornecedor, entendendo o *set-up* fiscal completo das partes) e também externamente (quando enquadramos o nosso negócio às regras e leis de incentivo fiscal do Estado).

Em nossa experiência recente, fizemos quatro projetos de investimento de montante significativo para os padrões da indústria química nacional e tivemos a oportunidade de conhecer as regras de incentivo fiscal e programas de desenvolvimento em três estados de nosso país.

Assim, a primeira conclusão que gostaria de compartilhar com vocês é que nenhuma decisão do business ("*go/no go*") sobre um investimento deve ser pautada na consequência fiscal de uma operação ou na tomada de decisão referente a riscos fiscais. A operação tem que ter a sua rentabilidade como negócio, o seu desenho próprio, as suas margens oriundas de uma operação limpa e transparente. A parte tributária tem que ser à parte de tudo isso, tem que ter o seu desenho específico (ainda que muitas vezes complexo).

Avançando na exploração do tema, sugiro que as empresas conheçam exatamente o que o Estado oferece nesta questão. As questões clássicas devem ser feitas e devem ter uma resposta. Não há melhor alternativa para isso do que se expor, ou seja, que a empresa ou seus representantes conversem com o próprio Estado e seus dirigentes. Trata-se de uma exposição que considero saudável, falamos aqui de mostrar as intenções da empresa e de compreender a máquina estatal e como o Estado enxerga o seu investimento, bem como entender o Estado pode incentivá-lo.

Fica aqui então a segunda conclusão: a comunicação deve existir, sem medo ou receios, entre as partes (Empresa e Estado)!! Não se remetam ao passado, onde um era potencial inimigo do outro... Estamos em outra era hoje em dia, os processos são mais transparentes em todas as suas dimensões.

Com a exposição Empresa/Estado concluída, a próxima etapa é compreender tecnicamente quais os incentivos oferecidos e como eles podem ser úteis ao seu modelo de negócio. Usualmente as regras da lei de incentivo fiscal já estão estabelecidas e consolidadas pelo Estado. É necessário então conhecer muito de seu próprio negócio, suas vertentes econômicas e igualmente compreender todo o contexto econômico-tributário estadual.

Nesta fase, um bom e detalhado planejamento se faz necessário. Além de ter pessoal qualificado para tal. Falamos aqui das consequências econômicas deste novo investimento, ter em mãos todas as métricas básicas de rentabilidade e informações sobre o negócio em si, sobre os equipamentos, sobre a mão de obra a ser utilizada, sobre o mercado, enfim toda a informação sobre o projeto precisa estar disponível.

E a razão disso – você deve estar se perguntando – é que além de exigência da sua própria empresa (seu *Board*, seu Conselho, seus investidores), tais informações serão exigidas também para a fase da "aplicação" da empresa ao benefício. A empresa precisa informar formalmente ao Estado sobre o que ela pretende fazer, de que forma, como, quanto consumirá de investimento, quais as consequências econômicas de tal investimento, etc. – tudo isso através de formato específico que cada estado possui.

A empresa, ao colocar o projeto no papel e fazendo-o de maneira formal, transmite ao Estado a segurança necessária de que o projeto é sério e que ela está "investindo tempo" nisso. A credibilidade do processo e a relação de confiança começam exatamente nesta fase!

Aqui temos então a terceira conclusão: tenha tudo planejado, definido e formalizado. Tenha equipe adequada para saber interpretar os eventos econômicos e saber se comunicar com o Estado ! Mostre o que a empresa espera deste investimento. Divida tais informações com o Estado, na medida do possível, mas com toda a transparência. O Estado é seu parceiro e não seu inimigo!

Certamente, a fase de análise da "aplicação" toma algum tempo. Se suas informações estiverem consistentes, a próxima etapa da conversa já envolverá as esferas governamentais no seu mais alto escalão. Se o pacote de benefícios for aprovado, não se esqueçam que há, naturalmente, a contra-partida, que são as famosas obrigações acessórias, bem como a necessidade de se ter uma contabilidade limpa e transparente, passível de fiscalização a qualquer momento. Nada que uma empresa séria não possa ter e fazer.

Por outro lado, fica claro que a concessão do benefício representará uma renúncia fiscal ao governo. E isso acontecerá em dois momentos: o primeiro é o curto prazo, pois envolve basicamente o tempo do seu projeto (tempo de construção de uma fábrica, por exemplo). O segundo momento é o que envolve o médio ou o longo prazo, pois envolve a duração de sua operação.

Na prática, os benefícios oferecidos pelo Estado envolvem desde a redução do custo tributário na aquisição de máquinas e equipamentos (curto prazo) até a redução do ICMS a pagar na sua operação regular, com percentual a ser definido pelo governo. Além disso, a concessão de regimes fiscais especiais pode simplificar o controle contábil e fiscal das atividades diárias, minimizando os custos administrativos das empresas.

Notamos assim alguns elementos importantes que contribuem de maneira eficaz às métricas de gestão econômica de um investimento. O primeiro envolve a redução do custo tributário do próprio investimento em si. A redução da carga tributária envolve menor dispêndio de CAPEX, algo crucial nos tempos de hoje no que tange à gestão do caixa e gestão da rentabilidade do investimento. E o segundo elemento envolve a redução da carga tributária (ICMS a pagar) durante o período de sua operação. Tais elementos positivos, quando embutidos nos cálculos e métricas de um investimento (taxa de retorno/IRR, *discounted cash flow*, etc.) resultarão em importante *upside* em seus números.

A conclusão geral é que seu investimento gerará melhores retornos com o uso dos benefícios fiscais da forma correta. E, ao lado do estado, desenvolve-se o lado social, sem maiores custos. Com o novo volume de operações, a renúncia fiscal inicial está mais do que paga!

A imagem, percepção e efetiva realização de desenvolvimento social na região, através da geração de novos empregos, mais negócios e mais atividade econômica na região é o produto final de tudo, um ganha-ganha na relação empresa e estado.

Agora volto aos parágrafos iniciais desta minha redação: o seu modelo de negócio permite uma ação desta natureza? Se sim, mãos à obra! O uso estratégico dos benefícios fiscais pode alavancar ainda mais os seus investimentos! ❖

Os serviços de tecnologia como potencializadores do crescimento

Divulgação

Por Fábio Pessoa
Vice-presidente de Serviços de Tecnologia da IBM Brasil

Reduzir e cortar custos são prioridades de negócios para companhias de todo o mundo, seja qual for o segmento, com a premissa de nunca comprometer a qualidade de seus produtos e serviços. Para os líderes de finanças, o melhor dos mundos é, além disso, ampliar a receita obtida a partir da carteira de clientes e conquistar novos com investimentos equilibrados para a saúde financeira da empresa. Difícil? Pode ser, ainda mais porque alcançar a eficiência operacional é realmente muito importante, mas não suficiente. Para atingir todos os pontos, os maiores líderes empresariais necessitam e buscam parcerias para ajudá-los a driblar os obstáculos.

As organizações investem na contratação de serviços de tecnologia por dois motivos principalmente: inovação e crescimento. Querem parceiros que possibilitem agregar facilidade, reduzir custos e que sejam aceleradores dos bons resultados. De olho nesses desafios, cada vez mais executivos buscam provedores externos de serviços para auxiliá-los no cumprimento de suas diferentes metas. CEOs procuram parceiros que tragam inovação; CMOs ampliam sua atuação por meio de ferramentas analíticas de dados e de clientes, e CIOs contratam fornecedores de TI para transformar a composição de qualificações, experiência e capacidades em suas organizações. E o CFO? O líder de finanças tem um objetivo claro e vai enxergar valor em tudo isso se o custo/benefício for relevante para os resultados da empresa.

Essa busca fica clara no recente estudo da IBM "Por que Parcerias Estratégicas são Importantes - Como a Terceirização de Negócios e Serviços de TI Afeta o Desempenho Financeiro". O levantamento mostrou que 39% dos entrevistados revelaram ser estimulados a terceirizar seus serviços de TI por um mix de aspectos, que incluem vantagem competitiva e inovação de negócios. Apenas uma parcela inferior a 7% enxerga a eficiência e a redução de custos como únicos motivos para terceirizar sua infraestrutura de TI, aplicativos e processos de negócios.

Esses parâmetros nos mostram que as empresas estão atrás de benefícios que vão muito além da economia financeira. Ao se preocupar com outros fatores que geram satisfação dos clientes, as companhias sabem que o retorno no aumento da receita será certo. É desta forma que aquelas que querem ser competitivas em seu mercado de atuação devem pensar.

Na pesquisa, este perfil foi classificado como inovadores corporativos, que terceirizam mais áreas, não apenas a de tecnologia. Além deste, o estudo apontou outros três níveis de empresas: otimizadores corporativos que terceirizam com foco na eficiência e eficácia; inovadores focados, terceirização de maneira restrita; e otimizadores focados, aqueles que possuem uma estratégia tradicional. As divisões foram feitas de acordo com a extensão da terceirização e as motivações por trás dela.

Os inovadores corporativos são mais seletivos e abertos a experimentar novos modelos de negócios. Enquanto a maioria dos compradores de serviços espera suporte de alta qualidade, experiência em segurança, conhecimento de negócios personalizado, serviços customizados e "melhor preço", os inovadores corporativos priorizam a agilidade. Por esta razão, eles querem um provedor com experiência de estratégia de negócios, capaz de ajudá-los a projetar e executar as mudanças necessárias.

Em toda medida financeira avaliada, os inovadores corporativos superaram o desempenho daqueles que usaram outras estratégias de parceria, com crescimento saudável e investimento contínuo.

Diante destas constatações, fica evidente que a tecnologia é essencial para incrementar as oportunidades de desenvolvimento. O *social business*, a mobilidade, a computação em nuvem e o *Big Data* são conceitos convergentes e deverão estar presentes no planejamento estratégico das empresas. Para auxiliá-las na implementação e uso dessas ferramentas o apoio de um parceiro com expertise será essencial. Com este suporte, as companhias poderão inovar e assegurar a ampliação dos seus negócios. ❖

Talvez Finanças e Sustentabilidade tenham muito mais em comum do que se pensa

Divulgação

*Por Luiz Alfredo Santos**

Recentemente, o *Financial Times* publicou um artigo intitulado "Green book keeping shows hidden cost of business as usual" do analista de investimento Jack McGinnii[1] relatando o caso da Puma, a gigante alemã de artigos esportivos, que em 2010 foi a pioneira em gerar o primeiro relatório de perdas e ganhos ambiental (*Environmental* P&L) que estimava que suas operações e sua estrutura *de supply chain* haviam causado 45 milhões de euros de impacto ao meio ambiente.

O impressionante nestes dados da contabilidade ambiental da Puma é, por um lado, a representatividade deste valor em relação ao lucro líquido da organização naquele exercício, que fora de 202 milhões de euros. Trocando em miúdos, se os cálculos das perdas provocadas pelos danos ao meio ambiente fossem "consolidados" em um hipotético P&L Global (*Traditional* P&L + *Environmental* P&L) os resultados da empresa seriam reduzidos em 71%.

Outra reflexão resultante desta iniciativa é a que se estes custos invisíveis ou que ainda são de difícil mensuração pelos sistemas tradicionais de apuração da performance das empresas têm o potencial de causar tamanho impacto nas demonstrações financeiras de uma das companhias referência na gestão ambiental, podemos imaginar a sangria que semelhante exercício revelaria em outras companhias com menor preocupação quanto à sustentabilidade ou setores de atividades mais perniciosas ao meio ambiente. Sem falar nos impactos sociais e econômicos...

Este é um interessante exemplo da aplicação prática do conceito chamado pelos economistas de externalidades, os efeitos externos, as situações em que uma atividade de produção ou consumo desenvolvido por um agente econômico gera custos ou benefícios para outros agentes, não capturados pelo sistema de preços.

Como Joseph Stiglitz define em seu *The Price of Inequality*, quando aqueles agentes que prejudicam outros não são responsáveis pelas consequências de seus atos, eles terão incentivos inadequados ou distorcidos para não prejudicar os demais e tomar as medidas necessárias para evitar que o risco venha a se concretizar. São os chamados *hidden costs* que nossos sistemas tradicionais de mensuração de valor e a contabilidade têm uma grande dificuldade de capturar.

Entendo ser de extrema relevância para o público financeiro a pergunta, que pode ser entendida até como um desafio, colocada por Roberto Waack, presidente da Amata, empresa do setor florestal, e membro do conselho internacional do GRI em artigo publicado no dia 29/07/2013 na revista digital *Mercado Ético*: "Contadores vão salvar o mundo?".

Segundo ele, a relação de externalidades com o valor das empresas parece ser o nome do jogo, tema que vem sendo amplamente discutido nos foros do Global Reporting Initiative (GRI) e que iniciativas como a integração dos relatórios de informações financeiras, ambientais e sociais em um só documento (Relatórios Integrados) começam a dar forma e ganhar vulto entre as empresas e os órgãos reguladores.

A comunidade financeira tem aqui um grande desafio em relação ao tema sustentabilidade. O assunto ganha em relevância e importância estratégica. E, mais do que isto, ganha contornos de gestão eficiente de riscos e mesmo de custos. Como o exemplo da Puma atesta, muitos poderão se surpreender com o real valor gerado por suas organizações quando as externalidades forem sendo apuradas e "incorporadas" ao seu P&L. E surpresa não é uma palavra que deixe qualquer financeiro à vontade.

Assim, não creio que ainda seja o caso de na contratação do seu próximo *controller* exigir mais conhecimentos de GRI do que IFRS ou USGAAP, mas é bom começar a se preocupar com isso, pois em um futuro talvez não tão distante, tudo deverá estar integrado em uma mesma equação. ❖

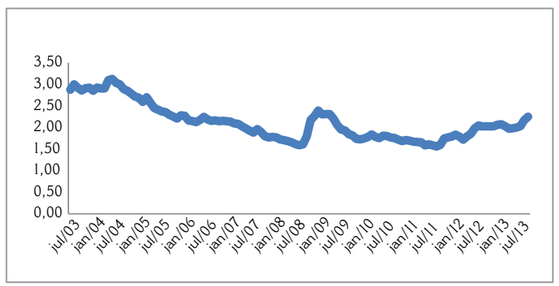
**Executivo brasileiro que atuou em Finanças Corporativas em companhias como Unilever e Alpargatas no Brasil e no exterior. Atualmente é candidato a doutorado em Governo & Políticas Públicas pelo Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset / UCM de Madrid.*

Por Prof. Dr. Alberto Borges Matias
com o apoio de Carlos Vinicius Romeiro Fonseca

A taxa de câmbio

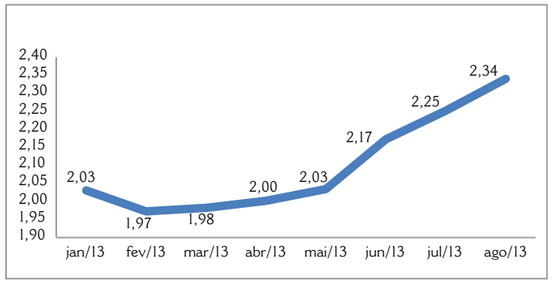
Recentemente, observou-se o dólar bater recordes de alta e chegar a uma elevação de 16% no final de agosto de 2013. Porém, teria essa alta chegado ao seu limite? Será que a taxa de equilíbrio, aquela que é neutra para exportadores, importadores e produtores domésticos, sem dar incentivos a nenhuma das três partes, foi atingida? Nos últimos anos, verificou-se um período de sobrevalorização do real (Gráfico 1), fato que prejudicou as exportações e favoreceu as importações no Brasil. Agora, com a recuperação da economia norte-americana, parece ocorrer uma correção desse processo com uma consequente valorização do dólar.

Gráfico 1 – Taxa de câmbio (média) – R$ / US$ – comercial (INEPAD & IPEADATA)



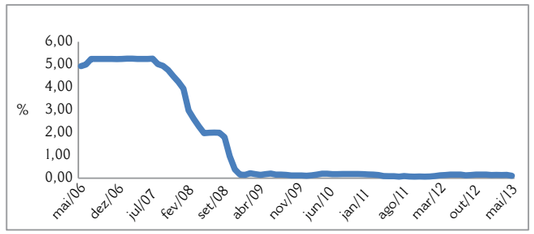
A moeda americana vinha demonstrando enfraquecimento desde 2009, porém, assistiu-se em 2013 a uma reversão desse quadro (Gráfico 2). Por exemplo, no dia 22 de agosto de 2013 o dólar fechou cotado a R$ 2,44, valor que representa uma elevação de 19,80% no ano e uma alta de 25,42%, com relação ao dia 08 de março de 2013, data em que o dólar fechou a R$ 1,95, sua cotação mais baixa em 2013.

Gráfico 2 – Taxa de Cambio (média) R$ / US$ em 2013 (INEPAD & IPEADATA)



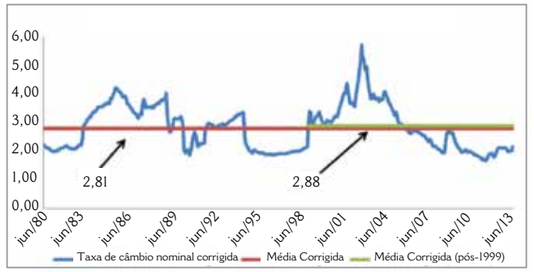
Durante o período pós-crise de 2008, a influência da crise econômica nos países avançados resultou em quedas na cotação da moeda americana em relação a praticamente todas as moedas mundiais. Atualmente, o que vem ocorrendo é uma correção desse cenário que é impulsionada pela recuperação econômica dos Estados Unidos e de parte da Europa. Assim, o Federal Reserve (Banco Central dos EUA), que na época de maior intensidade da crise baixou a *Federal Funds Rate* (Gráfico 3) – equivalente a taxa Selic nos EUA – agora sinaliza uma tendência de elevação da taxa. Tal perspectiva vem ocasionando um retorno de dólares para os EUA e sua consequente valorização no mercado internacional.

Gráfico 3 – Federal Funds Rate (INEPAD & IPEADATA)



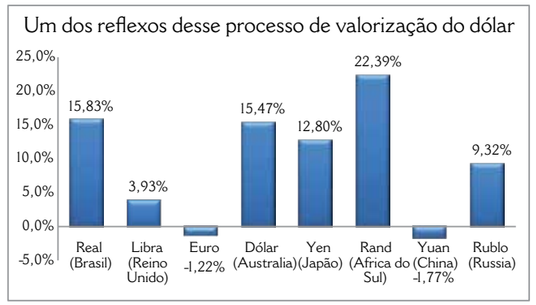
Entretanto, em relação à taxa de equilíbrio (Gráfico 4), para atingi-la o real ainda deveria prosseguir em desvalorização. Estudos do Cepefin/INEPAD, que calcula a taxa ideal a partir da média histórica corrigida pelos índices de inflação do Brasil e dos Estados Unidos, apontam que tal taxa fica em torno de R$ 2,80, especialistas de mercado e estudiosos também a determinam entre R$2,70 e R$2,90, ou seja, ainda ao menos 13,92% acima do câmbio atual. Com isso, a alta do dólar pode ser vista com bons olhos, pois está regulando o nível cambial que vinha prejudicando as exportações brasileiras. Entretanto, o grande problema reside na velocidade em que tal movimento ocorre. A desvalorização muito rápida do real tende a gerar inflação e trazer transtornos à economia brasileira e deve ser acompanhada pelas autoridades.

Gráfico 4 – Taxa de Câmbio pelo IPCA-BR e IPCA-EUA (INEPAD & BCB)



Na comparação com outras moedas, o real aparece como uma das maiores em desvalorização desde o início de 2013 (Gráfico 5). A moeda brasileira tem a segunda maior desvalorização, com queda de 15,83% no ano de 2013, ficando atrás somente do *rand* – moeda sul-africana – que teve queda percentual de 22,39% neste ano. Tal informação vem confirmar a tendência de que o dólar tem um movimento generalizado de desvalorização, porém que o impacto na moeda brasileira foi significativo, o que pode apontar uma distorção dessa variável em nossa economia.

Gráfico 5 – Valorização do Dólar (US$) em 2013 (INEPAD)



A partir do atual cenário, pode-se entender que o governo brasileiro teve falhas em aproveitar o momento de juros baixos ao redor do mundo, não tendo um posicionamento mais forte sobre a taxa cambial no país e deixando-a flutuar livremente de acordo com a economia mundial. A adoção de uma postura mais clara poderia ter minimizado o contexto atual e dirimido a exposição negativa de diversas atividades econômicas que são atreladas ao processo da variação cambial. ❖

Elaboração:
Alberto Borges Matias – Diretor Presidente do INEPAD. Professor titular do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo no campus de Ribeirão Preto. Livre docente em Finanças, atuando nos programas de graduação, pós-graduação e MBAs da Universidade.

Apoio:
Carlos Vinicius Romeiro Fonseca – Pesquisador do Centro de Pesquisas do INEPAD – Núcleo CEPEFIN. Graduando em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo no Campus de Ribeirão Preto.

Divulgação

Por Octavio de Barros

Economista-chefe do Banco Bradesco

SXC

Sem boias de salvamento, é preciso nadar

Tanto na Europa como nos EUA, há sinais claros de que existe uma recuperação após longos anos de ajuste desde a crise de 2008. A economia norte-americana, a despeito de suas dificuldades, sempre exibiu uma capacidade de resposta muito rápida a incentivos e está apontando para uma recuperação importante em 2014. A economia europeia, mesmo sem o desmonte do seu "estado do bem-estar", deu demonstrações contundentes de que o projeto político do euro era inquebrantável. A Europa do euro tem ajustado bem o seu saldo de conta-corrente e deverá mostrar taxas de crescimento positivas em todos os países no próximo ano.

Fato é que o mundo maduro começa a esboçar a saída de um longo período de ajuste e de crise. Mas que fique claro que essa saída de crise está longe de significar que veremos taxas de crescimento exuberantes no Hemisfério Norte. Entretanto, como já vemos e seguiremos observando taxas de crescimento bem menos exuberantes nos países emergentes, os investidores líquidos globais se anteciparam, realocando seus portfólios.

Não significa que o ambiente global tornou-se estruturalmente ilíquido para títulos e investimentos em países emergentes. Estamos a léguas de distância de qualquer coisa que se assemelhe a um clássico processo de *capital flight*. Simplesmente pagam-se prêmios de risco maiores diante da reverberação global da tese de que a era dourada dos emergentes ficou para trás. Simples assim. Mesmo crescendo menos, os países emergentes seguirão crescendo mais do que os países maduros e o seu *market share* no PIB global seguirá aumentando. O lado ruim da melhora da economia mundial é que teremos mais candidatos na disputa por recursos de investimento o que exige crescente esforço de diferenciação em termos de atributos macroeconômicos.

Insisto que o que assistimos com a desaceleração brasileira guarda imensa relação com a desaceleração global e, particularmente, a dos demais países emergentes. O menor ritmo de expansão do México (que crescerá bem menos do que o Brasil, apesar do entusiasmo do mercado com o novo governo), a desaceleração forte da ajustada Austrália, sem falar do dramático momento da Índia e da Indonésia, são reveladores de um movimento mais amplo negativo afetando países emergentes, que surgiu após a mudança no discurso do FED.

Os temas idiossincráticos brasileiros certamente retiraram alguns pontos básicos de PIB nestes últimos anos, mas não são capazes de explicar o direcional do crescimento.

O Brasil tem de fato um pecado original: é percebido como um país que só avança superficialmente no tema das reformas. Ou seja, os avanços são meramente incrementais e a falta de apetite doméstico por reformas de longo prazo o colocam em posição de maior intolerância dos investidores globais sempre que há um agravamento do cenário internacional.

O financiamento externo é muito importante, sobretudo quando há controvérsias a respeito do nível atingido pelo déficit em conta-corrente brasileiro. Mesmo que na minha visão a piora no déficit externo seja temporária e circunstancial (queda forte de produção de petróleo, reduzindo exportações e aumentando importações, e agravamento da situação Argentina – o nosso principal destino comercial na área de manufaturados), precisamos zelar sempre pela confiança dos investidores globais. Enxergamos o Brasil perfeitamente capaz de trazer de volta o seu déficit em conta-corrente para o patamar dos sonhos (ou seja, financiável sem grandes dificuldades), que gira em torno de 2,5% do PIB, com a taxa de câmbio no patamar atual.

Controvérsias à parte, o que seria sensato fazer diante do cenário no qual os agentes econômicos ainda olham o Brasil com algum ceticismo?

Primeiramente, não esperar o súbito surgimento de uma "boia de salvamento", que viria a partir de uma improvável mudança de atitude do FED. Essa boia não surgirá e o fim dos estímulos monetários é incontornável. Realismo é fundamental.

Apostar na melhora da confiança, porque "confiança maior apreciaria o real" e ampliaria os fluxos de capitais e o interesse pelo Brasil, ajudando no combate à inflação. Confiança é o nome do jogo.

Se antecipar e tomar atitudes para melhorar o ambiente de *equity* no Brasil, como uma programação de escalonamento do aumento do preço de combustíveis. Isso melhoraria bastante as perspectivas de toda a cadeia de óleo e gás no Brasil e melhoraria o ambiente na bolsa.

Melhorar os estímulos e o conforto necessários ao envolvimento do setor privado no ciclo de concessões ligadas à infraestrutura; diante das oportunidades, há interesse, só falta conforto.

Melhorar a transparência na área fiscal. Houve uma percepção generalizada de que o Brasil está gerando passivos ocultos de difícil mensuração mais adiante. Isso precisaria ser urgentemente revertido. O país precisa de orçamentos críveis.

Apoiar imediatamente a iniciativa de formalização da independência do Banco Central do Brasil. O país já está muito maduro em relação a esse tema. A politização da referida questão já perdeu o sentido. O impacto sobre as expectativas seria imenso e reduziria o ceticismo histórico em relação ao congênito problema de resistência à baixa da inflação no Brasil. Essa medida teria a envergadura institucional similar a que o Plano Real teve no passado.

Em resumo, o Brasil precisa melhorar muito além do incremental e ter mais senso de urgência para reduzir o grau de volatilidade decorrente do ceticismo histórico em relação à economia brasileira. ❖

IBEF Mulher

Luciana Medeiros von Adamek
Vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP

O papel transformador da tecnologia

A lista das 100 mulheres mais poderosas do mundo elaborada pela revista *Forbes*, divulgada em maio passado, traz a presidente Dilma Rousseff na segunda colocação. À frente dela, somente a atual chanceler alemã, Angela Merkel. O Brasil aparece com outra representante entre as 20 primeiras, Maria das Graças Foster, presidente da Petrobras (18ª colocação).

A inclusão dessas duas mulheres entre as 20 mais poderosas do mundo demonstra que alcançar um lugar de expressão no cenário político e de negócios não chega a ser uma missão impossível para as brasileiras. Mas, de maneira geral, a estrada é longa para que elas consigam ocupar posições de liderança. E uma das pedras a serem removidas do caminho é a disparidade entre os gêneros.

Um dos assuntos abordados no Encontro Anual do Fórum Econômico Mundial, realizado em janeiro em Davos, na Suíça, mostra-se relevante nesse contexto: o aproveitamento da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) para eliminar essa divisão de gênero.

Presidindo o painel em que o tema foi tratado estava Nigel Chapman, diretor executivo da Plan International, uma organização não governamental de origem inglesa voltada para a defesa dos direitos da infância.

Para ele, é preciso mudar os estereótipos de gênero e transformar atitudes, para que as meninas no mundo em desenvolvimento conquistem seu direito à tecnologia e sejam capazes de dar saltos qualitativos, tanto em sua vida privada como na profissional. "Se nenhuma ação for tomada, a diferença entre o número de homens que estão on-line em relação às mulheres irá aumentar de 200 milhões para 350 milhões em três anos", afirmou Chapman. No mundo em desenvolvimento, há cerca de 25% menos meninas e mulheres on-line do que rapazes e homens.

Na sessão em que a questão foi discutida, três pontos mereceram destaque: a explosão da tecnologia móvel e o aumento do acesso à internet são uma realidade global, e é preciso que as mulheres tenham uma participação maior na criação e na utilização da tecnologia; empresas, governos e agências de desenvolvimento devem integrar gênero e tecnologia em suas práticas e esforços; e a cultura local é uma das principais causas da divisão de gênero digital. Sendo assim, uma mudança social é necessária para que a tecnologia ajude a fechar a lacuna.

No Brasil, a questão é agravada pelo fato de que, independentemente do gênero, existe o desafio de estender efetivamente a inclusão digital à população de baixa renda. Um estudo do mesmo Fórum Econômico Mundial, divulgado em abril deste ano indica que a maioria dos países em desenvolvimento ainda luta para diminuir o *gap* digital. De acordo com o relatório, grandes nações emergentes, como Brasil, China e Rússia, estão ficando para trás.

Dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad) 2011 divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em maio revelam que a inclusão digital no país não chega a 50%. Apesar de o contingente de pessoas que utilizaram a internet ter aumentado 143,8% entre 2005 e 2011, a proporção de pessoas que usam a rede no país é de 46,5%.

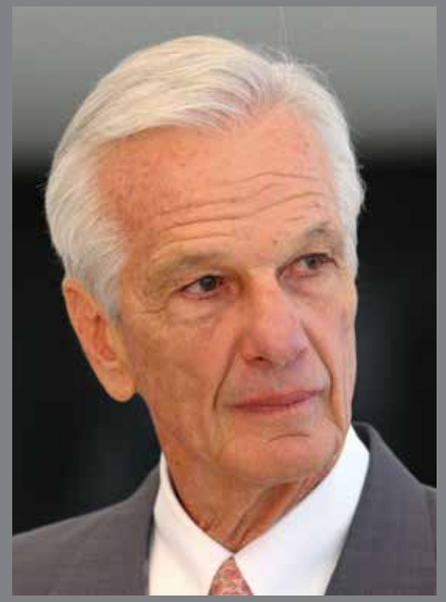
Em relação à questão de gênero, os resultados são mais animadores. A mesma pesquisa aponta que as mulheres jovens, que têm renda menor do que os homens, porém maior escolaridade, estão mais presentes na rede mundial de computadores. O dado reflete a importância da educação como fator de inclusão digital, no caso, mais até do que a renda.

Num mundo em que a Tecnologia está por toda parte e, cada vez mais, é condição para inserção no mercado de trabalho, garantir à mulher o acesso a essa tecnologia torna-se fundamental. Trata-se de uma estratégia impositiva para eliminar a lacuna entre os gêneros, permitir que as mulheres aproveitem as oportunidades no mesmo nível que os homens, exerçam com plenitude sua cidadania e contribuam para que o Brasil figure entre os países mais competitivos.

Saudações Ibefianas. ❖

Por Redação / Foto: Divulgação

Jorge Paulo Lemann em uma página



"Conquistador da América" e "bilionário mais interessante do mundo" são algumas das definições que a mídia internacional já deu ao empresário suíço-brasileiro Jorge Paulo Lemann, hoje considerado o homem mais rico do Brasil. Sua fortuna é avaliada em R$ 34 bilhões.

Filho de imigrantes suíços e nascido na capital carioca, Jorge não tardou a seguir os passos empreendedores da família. Estudou economia na Universidade de Harvard e, logo após se formar, no início da década de 1960, trabalhou para o Credit Suisse. Em 1971, junto a três outros gerentes, fundou o Banco de Investimentos Garantia – vendido em 1998 ao Credit Suisse.

Com seu toque de Midas (referência ao rei da mitologia grega que transformava em ouro tudo o que tocava), Lemann cofundou a GP Investimentos, que se tornou a maior empresa de *private equity* no Brasil. Foi sócio da companhia até 2004 – quando fundou o grupo de investimentos 3G Capital, com sedes em Nova York e Rio de Janeiro.

Lemann consolidou-se como o maior empresário do setor de alimentos e bebidas do mundo. É controlador da AB-InBev, a maior cervejaria do mundo, da rede de fast food Burger King, e da fabricante de alimentos H. J. Heinz Company, junto aos sócios Marcel Telles e Carlos Alberto Sicupira, parceiros de negócios há mais de três décadas.

Tenista e surfista na juventude, Lemann representou a Suíça e o Brasil na Copa Davis, e sagrou-se pentacampeão brasileiro de tênis. Após uma tentativa de sequestro contra seus filhos, em 1999, em São Paulo, mudou-se para a Suíça; hoje mora nos arredores de Zurique. É membro-fundador da Fundação Estudar, que oferece bolsas de estudo a estudantes que demonstram destaque acadêmico.

Jacinto Alvarez

Felipe Guarnieri
Líder do IBEF Jovem

Superação – na vida, no esporte e na carreira

Faz parte da natureza humana valorizar tudo o que vem com mais trabalho; aquilo que é mais difícil. E o esporte está cheio destes exemplos: a vitória de virada é a mais gostosa e o triunfo com esforço o mais inspirador. Os exemplos do esporte são muitos, e na nossa vida e na carreira as coisas funcionam exatamente da mesma forma.

Recentemente, estivemos no CFO Forum em Campos do Jordão e pudemos assistir à brilhante palestra do medalhista olímpico Lars Grael. Foi bem interessante ver os vários momentos de superação em sua trajetória e poder levar este aprendizado para a nossa carreira de executivo.

Querendo direcionar a sua vida para os esportes, Lars tentou várias modalidades sem, no entanto, se destacar em nenhuma delas. Foi aí que por influência da família materna decidiu se aventurar no iatismo, que além de não ter nenhuma tradição no Brasil era bastante caro para que seu pai, um militar, pudesse bancá-lo. Após iniciar a carreira no iatismo, Lars se viu obrigado a mudar de Brasília (onde a família morava) para o Rio de Janeiro para poder se dedicar mais a fundo ao esporte.

Foi nesta época que, ao participar e ganhar algumas provas, percebeu que tinha encontrado o esporte certo para se destacar, mas um problema persistia: como conseguir apoio financeiro no "país do futebol" para o seu esporte? Em 1988, tinha as condições técnicas para velejar nos jogos olímpicos de Seul, mas faltava um combustível importante: recursos financeiros. De última hora, conseguiu sensibilizar um empresário que bancou sua viagem e ele voltou de lá com o bronze.

Em 1996, outro bronze nas Olimpíadas de Atlanta e foi aí – já com seu nome consolidado e quando tudo parecia convergir a seu favor – que em 1998 ocorreu o acidente que mudaria a sua vida. Durante uma regata em Vitória (ES) perdeu sua perna direita. Esteve entre a vida e a morte e conseguiu se superar novamente, passando a realizar novas provas e atuar também na política.

O melhor exemplo que eu conheço na carreira é a história de Steve Jobs. Ela é bem conhecida, mas vamos lá... O sujeito cria uma empresa do zero, contrata um executivo de fora da empresa para tocá-la, e alguns anos depois é demitido por este mesmo executivo e está fora do negócio. Dez anos depois, a companhia – em dificuldades – decide chamá-lo novamente. Àquela altura (1997), a empresa estava perdendo US$ 1 bilhão por ano – nada e ninguém parecia poder salvá-la. Mas seu retorno foi triunfal.

Números frios costumam esconder muitas coisas, mas este caso é tão eloquente que para encurtar um pouco a história, em 2011, no ano de sua morte, a Apple teve lucro de US$ 26 bi.

Esta força e determinação são muito importantes, principalmente no momento inicial da carreira, quando os desafios de uma nova profissão e as pressões do mercado de trabalho podem fazer muitos desistirem. E a maior parte acaba desistindo, justamente quando sabe que está muito perto de conseguir aquilo que deseja, seja na vida, no esporte ou na carreira.

Um abraço! ❖

Divulgação

Tiago Peixoto
Sócio da LatinFinance Advisory & Research
tiago.peixoto@latinfinance.com.br

DICA DE CARREIRA

A carreira em *Investment Banking*

O mercado financeiro tornou-se cada vez mais disputado pelos jovens recém-egressos da universidade dispostos a passar noites em claro e perder finais de semana de lazer em busca de rápido reconhecimento profissional e sucesso financeiro.

Os processos seletivos nas principais boutiques e bancos de investimentos do país vêm sendo aprimorados na medida em que estas empresas reconhecem a importância de identificar, selecionar e treinar profissionais com potencial para formar a futura geração de líderes destas instituições.

A área de *Investment Banking* inclui atuação em operações de Fusões & Aquisições, Mercado de Capitais, Finanças Estruturadas e *Project Finance*, entre outras. Para desempenhar um bom papel em quaisquer destas áreas, o candidato deve possuir formação de primeira linha, com forte *background* de finanças.

O escopo inicial de trabalho compreende suporte em modelagens financeiras, elaboração de materiais de apresentação e acesso ao mercado (*Teaser*, *Info Memo*, *Pitch*, etc.), análises setoriais, contato direto com clientes e equipe sênior destas empresas. Para isto, é recomendável que o jovem tenha boa visão dos fundamentos de avaliação de empresas e finanças corporativas, raciocínio lógico e analítico e boa comunicação verbal e escrita.

Também é importante ser atento a detalhes, esforçado, capaz de aprender rápido e buscar resultados para a equipe. Inglês fluente é essencial, além de bons conhecimentos dos aplicativos Office. Em relação à formação acadêmica, o mercado privilegia candidatos formados nos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Economia, Matemática, Engenharias e demais ciências exatas e de tecnologia. No entanto, isto não deve ser encarado como uma regra.

Estes jovens têm grande exposição a desafios desde o início de suas carreiras e, mais importante de tudo, precisam mostrar o seu valor. A cultura de meritocracia, competitividade e foco em resultados é amplamente difundida e precisa estar no DNA de qualquer aspirante a executivo de sucesso nesta indústria. ❖

Desejo

Por Redação / Fotos: Divulgação

Impressora 3D Cube

Que tal criar seus próprios objetos? A impressora Cube, da 3D Systems, é *plug and play*: basta ligar na tomada e começar a imprimir objetos a partir de designs prontos ou criados a partir da imaginação: capas para *smartphone* ou *tablet*, acessórios para a casa, brinquedos etc. Possui conexão Wi-Fi e entrada para *pendrive*.
www.saraiva.com.br

Objetiva para *smartphone*

As objetivas QX10 e QX100 podem ser acopladas em *smartphones* e *tablets*, transformando-os em potentes câmeras digitais. Fotografam e filmam com sensor a partir de 18 milhões de pixels. Têm ainda *slots* para micro SD e cartão de memória e comunicação via NFC ou Wi-Fi com o aparelho.
www.sony.com

Óculos de imersão

A Sony apresenta a versão sem fio dos óculos individuais 3D. Segundo a marca, os óculos HMZ-T3 podem ser conectados à televisão ou videogame, passando a sensação de imersão e de que o usuário assiste a uma tela de 750 polegadas. A novidade chega ao mercado europeu em novembro.
www.sony.com

Relógio inteligente

O Galaxy Gear, da Samsung, possui tela sensível ao toque e integração total com *smartphones*. Reconhece comandos de voz e, para atender chamadas, basta levantar o braço. Tem ainda integração na leitura de e-mails e notificações, câmera fotográfica, *apps* próprios e compatibilidade com serviços de realidade aumentada.
www.samsung.com

Turismo

Por Redação / Fotos: Divulgação

Uma visita a **Berlim**

A visão de de tirar o fôlego do famoso Portão de Brandemburgo – um dos monumentos mais importantes da capital da Alemanha – prepara os hóspedes para uma estada memorável no legendário Hotel Adlon Kempinski. O empreendimento foi batizado em homenagem ao seu primeiro proprietário, Lorenz Adlon, que investiu 30 milhões de marcos de ouro e dois anos para criar o hotel, inaugurado em 23 de outubro de 1907.

Incendiado durante a Segunda Guerra Mundial, o Adlon Kempinski foi reconstruído das cinzas (a partir dos desenhos originais) e reinaugurado em 1997, reconquistando rapidamente a posição de o mais ilustre de Berlim. Hoje permanece como local de encontro de chefes de Estado, realezas, políticos, estrelas, intelectuais, artistas, designers, empreendedores e outros personagens que garantem que nunca haverá um momento de tédio uma vez que se entra no Adlon.

Situado no distrito governamental e da Embaixada, está a apenas uma caminhada de famosos locais e monumentos da capital alemã.

O hotel conta com 304 apartamentos, 78 luxuosas suítes, 15 salas de reuniões e eventos e um grande salão de baile com charmosa atmosfera mediterrânea. No requintado Adlon Spa por Resense, é possível experimentar técnicas de massagem de várias partes do mundo: sueca, havaiana, balinesa, indiana, entre outras.

Para encerrar a visita, sugerimos um jantar no premiado restaurante gourmet Lorenz Adlon Esszimmer, caracterizado pela culinária francesa e de inspiração europeia. Sob o comando do Chef Hendrik Otto – eleito "Berlin's Master-Chef 2012" e "Cook of the Year 2013" – o restaurante recebeu duas cobiçadas estrelas do *Guia Michelin*, referência em excelência gastronômica.

Salão de reunião

Hotel Adlon Kempinski Berlin
Unter den Linden, 77
10117 Berlim – Alemanha
www.hotel-adlon.de

Para mais informações:
+49 (0) 30 2261 0

REPRODUÇÃO

A estratégia do oceano azul – Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante

W. Chan Kim Renée Mauborgne
Editora Campus-Elsevier – R$ 79,00

Por Sérgio Diniz
Executivo Financeiro, CFO e Consultor de Empresas

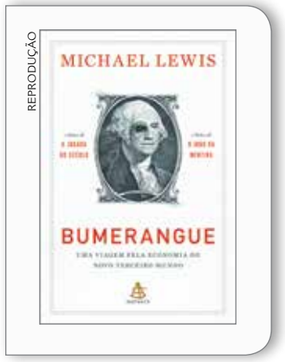
A estratégia do oceano azul

O livro com certeza não é novo, foi lançado em 2005. Fui motivado a recomendar a obra novamente devido ao momento atual do Brasil. A "onda" do crescimento já passou e quem surfou, surfou; quem não o fez, tem agora que evitar – como o livro diz – navegar no "oceano vermelho" da competição acirrada, margens apertadas e prejuízos seguidos.

Entendo que o tema é mais atual do que nunca, num momento em que as empresas enfrentam dura concorrência, não só localmente, mas principalmente no cenário internacional. Sofrem pela falta de competitividade global em determinados setores, devido a conhecidas carências estruturais do país: seja em infraestrutura, carga tributária, falta de mão de obra qualificada, entre outros.

No ano do lançamento, participei do curso de Estratégia de Competição na Kellog School of Management e tive a oportunidade de conhecer uma das principais autoridades no tema, Mr. Karel Cool. Ele é professor do Insead e um dos inspiradores do livro, como podemos ver na seção "Agradecimentos". Foi uma oportunidade ímpar de melhor entender os conceitos expressados na obra e exercitar vários casos práticos, permitindo o aprofundamento na matéria; o que mais tarde me levou a um melhor entendimento da fundamental importância do crescente papel que nós CFOs temos nessas estratégias.

Tradicionalmente, as empresas competem pelos mesmos mercados e, no final, vêm margens e resultados "no vermelho". Os autores sustentam, baseados em extenso estudo de casos reais (vários deles abordados no livro), que as empresas vencedoras, aquelas que agregam valor, criam seus próprios mercados – seus "oceanos azuis" – diferenciando-se e afastando a concorrência ao torná-la obsoleta. A linguagem do livro é de fácil entendimento, bem didática e foca também na execução da estratégia. Vale a pena ler!



REPRODUÇÃO

Bumerangue

Michael Lewis
Editora Sextante – R$ 24,90

Por Leonardo Barros
ICAP Group

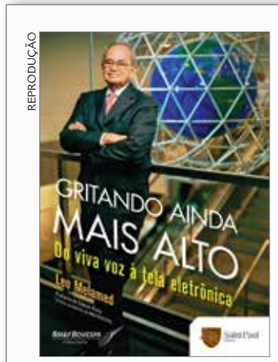
Bumerangue – uma obra instigante

Mais do que entender o racional financeiro que muitos economistas e financeiros se engajam em explicar, esse livro trata de maneira fantástica e instigante outros aspectos das causas da crise que impacta o mundo nessa década. Obstinado em compreender as causas da crise econômica e seus desdobramentos, o autor embarcou para a Europa, onde foi examinar de perto a situação enfrentada em alguns países.

A marca do jornalista Michael Lewis é contar histórias interessantes por meio de pessoas extraordinárias. Nesta obra, ele conversa com políticos conhecidos e poderosos, financistas, acadêmicos e outros personagens, traçando uma narrativa instigante e repleta de histórias surpreendentes.

O livro é um excelente passeio para executivos financeiros e certamente irá mexer com a forma que os leitores enxergam as razões da crise econômica, pois traz um ângulo de análise interessantíssimo para nossas avaliações: o do comportamento humano como causa de muitos efeitos que a economia enfrenta.

Estante



REPRODUÇÃO

Gritando ainda mais alto – Do viva voz à tela eletrônica

Leo Melamed
Saint Paul Editora – R$ 109,00

Pioneiro dos modernos mercados de futuros, Leo Melamed apresenta a trajetória de inovações da Chicago Mercantile Exchange (hoje CME Group Inc.), inspiração para a BM&FBOVESPA.

REPRODUÇÃO

Big Data

Viktor Mayer-Schönberger
e Kenneth Cukier
Editora Campus-Elsevier – R$ 54,90

Os autores explicam esta tendência revolucionária da tecnologia e os seus drásticos impactos sobre a economia, a ciência e a forma como vivemos.

REPRODUÇÃO

Governança inteligente para o século XXI

Nathan Gardels e Nicolas Berggruen
Editora Objetiva – R$ 36,90

Um guia conceitual e prático sobre os desafios que enfrenta a boa governança num mundo que se verá submetido a uma profunda transformação nas próximas décadas.

Por Redação / Fotos: Arquivo pessoal

Criando novos caminhos

O termo "cidadão do mundo" se adequa muito bem à vida de Geert Aalbers. Nascido na França, com seis meses de vida mudou-se com a família para a Argentina. Seguindo os passos do pai, que trabalhava em uma multinacional, Aalbers viveu em diversos países. Morou na Argentina, Itália, Austrália, Japão, Holanda, Inglaterra, Estados Unidos, Venezuela...e encontrou seu lar no Brasil.

A história de como isso aconteceu é interessante. Ano de 1996. Executivo em Nova York, Aalbers decidiu fazer uma viagem de férias para o Brasil e escolheu como um dos destinos o Morro de São Paulo, na Bahia. Mal sabia ele que estava prestes a conhecer a sua futura esposa, a médica paulistana Miriam. Após dois anos de namoro à distância, Aalbers mudou-se definitivamente para o Brasil.

"Quando cheguei ao Brasil não falava nada de português. Fui autodidata: comecei a ler jornais, dicionários e a minha esposa me ajudou muito. Se você tem interesse em um lugar e vê a cultura e o idioma como formas de aprender e crescer pessoalmente, a adaptação acontece naturalmente", conta Aalbers.

Especialista em recrutamento de executivos para bancos de investimentos, ele migrou para a área de finanças a convite do ibefiano Rubens Batista Jr., então CFO do Makro para a América Latina. Dedicado ao novo caminho profissional, Aalbers logo assumiu a liderança financeira da companhia na Venezuela. Voltou ao Brasil para assumir o escritório da Control Risks, posicionando a mesma como uma das consultorias de risco líderes do mercado brasileiro, e atualmente é o diretor geral da companhia no país.

"Pode até soar idealista, mas acho que é muito importante fazer algo que você sabe que tem valor para os clientes, que faz diferença no negócio deles. E você e os seus colaboradores tem que gostar do que fazem. Isso gera um ciclo virtuoso."

Mestre em Direito e Economia pela Universidade Erasmus de Rotterdam (Holanda) e pela Universidade de Oxford (Inglaterra), ele não deixou a vida acadêmica de lado. Foi aluno do MBA Executivo da Business School São Paulo (BSP) e, ao final do curso, foi convidado para dar aulas. Atualmente, é professor de *Corporate Risk Management* (Gestão de Riscos Corporativos), disciplina que estruturou no MBA.

A admiração pelo IBEF SP vem de longa data. É associado há sete anos. "O Instituto sempre se destacou pelo foco e alta qualidade de eventos; também proporciona excelentes oportunidades para troca de experiências com profissionais do mercado financeiro."

Da cultura holandesa, Geert preservou o amor pelo ciclismo. Aos fins de semana, bem cedinho, pega a bike e anda por várias horas na ciclovia ou na USP. "É uma atividade muito bonita. Quando você entra no ritmo, parece que está voando."

Geert e esposa em Salamanca – Espanha

Geert Aalbers

Palavra que te define: *Foco e adaptabilidade*

Guru: *A vida*

Uma personalidade histórica: *Martin Luther King*

Estilo musical: *Blues/Rock*

Melhor filme: Sociedade dos poetas mortos *(dir. Peter Weir)*

Melhor livro: Zen and the art of motorcycle maintenance *(Robert Pirsig)*

Esportes: *Ciclismo e academia*

O que mais gosta de fazer nas horas de lazer: *Ficar com a família*

Culinária preferida: *Japonesa*

País (fora do Brasil): *Austrália*

Melhor cidade brasileira: *São Paulo*

Férias: *Silêncio*

CONRAD ANGELS 2014

INSCREVA-SE E TORNE REALIDADE SEU SONHO DE SER UMA CONRAD ANGEL.

Inscreva-se no concurso mais espetacular e transforme-se em uma Conrad Angel.
Em 2014, ao invés de 3 anfitriãs, teremos 4, já que estamos buscando Angels no Chile. Mais Angels, mais diversão.
Entre no site **www.conradangels.com**, preencha os formulários, envie suas fotos e vídeos e prepare-se para viver uma **experiência absolutamente única.**

NÃO PERCA TEMPO. INSCRIÇÕES ABERTAS ATÉ 10 DE NOVEMBRO.

enJOY CONRAD

Escritório no Brasil: (55 11) 3709-0000 - 0800 770 50 65 conradsao@conrad.com.uy - www.conrad.com.uy

Aniversariantes

SETEMBRO/OUTUBRO 2013

SETEMBRO

02/09
» Francisco Sérgio Ribeiro Bahia

03/09
» Danilo Alves Barbosa
» Madeleine Jacqueline Blankenstein

04/09
» Ari Luiz Cagiali
» Frederic Francis
» Frédéric Ronflard

05/09
» Alexandre Ogeda Ribeiro
» Alexandre Perazzo Almeida
» Laerte R. de Barros Filho
» Luiz Felipe Kok de Sá Moreira Filho
» Luiz Miguel Costa Rocha

06/09
» Dania Stagni Aquino Soares
» Roberto Faldini
» Roberto Presz Palmaka
» Thiago Ungar Glausiusz

07/09
» Fernando Pinto de Moura
» João Márcio Dias
» Nilson Marques Junior

08/09
» Evandro Luiz Armelin
» Gilmar Roberto Pereira Camurra
» Patricia Avolio Furtado Mussalan

09/09
» João Carlos de Gênova
» Luiz Carlos Quadrante

10/09
» Isabela Assis Pereira Gomes
» Louremir Reinaldo Jeronimo
» Marcos Eduardo Binder
» Maria Fernanda Parisi de Marchi

11/09
» Alexandre Jorge Chaia
» Milton Luis Nascimento Brandt

12/09
» Fábio Alessandre Martinez Puerto
» Lilian Barajas de Morais
» Paulo Eugênio Weinberger
» Plinio José Marafon

14/09
» Mário Allan Ferraz Mafra

15/09
» Antonio Marcos Socci da Costa
» Fábio de Souza Serrao
» Giovana Tonel Cervi
» Luthero Caixeta Barbosa Junior
» Ricardo Luis Fontes

16/09
» Alfredo José Assumpção
» Andre Guimaraes Frederico
» Artur Ferreira Braga

17/09
» Alexandre Andrade Lima da Fonte

18/09
» Andrea Sandro Calabi
» Jorge Martins Muzy
» Luiz Pereira de Araújo Filho
» Maria Claudia Mello Guimarães

20/09
» José Carlos Anguita
» José Othon Tavares de Almeida

22/09
» Luis Andre Carpintero Blanco

23/09
» Claudia Elizabeth Von Ehnert Seabra

24/09
» Antonio Manuel Moreira Caeiro
» Wesley Lucio Cavalcante de Melo

26/09
» Antonio Donizete Dudli

27/09
» Bernardo Szpigel
» Octavius Augustus Uzeda de Azevedo
» Paulo Henrique Pombo Canosa

28/09
» Adriano Alcalde
» Sidnei Nunes
» Sonia Maria de Sá

29/09
» Carlos Eduardo Santos Garcia
» Manoel Felix Cintra Neto

30/09
» Ronaldo Valentini
» William Christian Hertz

OUTUBRO

01/10
» Rogério Luis Murat Ibrahim

02/10
» Ava Cohn
» Hermínio Paulo Simionato
» Julio Braga Pinto
» Maria Fernanda Vieira Rodrigues Couto
» Miguel Roberto Gherrize

03/10
» Fábio Colletti Barbosa
» Francisco Antonio Valladares Camina

04/10
» Adelino Dias Pinho
» Regina Helena Jorge Nunes

05/10
» Antonio Colloca
» Hamilton Del Mônaco

06/10
» Antonio Marcos Dantas de Abreu
» Cristiano Leao de Andrade
» Luiz Carlos Trabuco Cappi

07/10
» André de Souza Maurino
» Paulo Nelson Nakasone Teruya

08/10
» Douglas Baldassi Simon

09/10
» Fernando Muniz de Toledo
» Kleber Carvalho Rocha
» Wilson Francisco

10/10
» Affonso Parga Nina
» Bruno Nunes Vaz
» Leopoldo Viriato Saboya
» Sebastião Daniel de Souza Filho

11/10
» Amal L. Nasrallah
» Manoel Andrade Rebello Netto

13/10
» Diego Carneiro Barreto
» Felipe Schmidt Zalaf
» João Carlos Tavorá Pinho
» Linomar Barros Deroldo
» Thais Moraes de Freitas Marcondes

14/10
» Almir Ferreira de Sousa
» Carlos Alberto Bordini
» José Antonio Caseiro Vicente
» Marco Rafael Domingues

15/10
» Alberto Borges Matias
» Cristiane Barretto Sales
» José Luis Joma Justino
» Waldir Luiz Corrêa

16/10
» Hugo Antonio Jordão Bethlem
» José Domingo Barral Amoedo

17/10
» Alessandra Mara Rigos Alves
» Jose Eduardo Boé
» Luiz Gonzaga Murat Junior
» Marcelo Luis Meirelles de Lucca

18/10
» Jose Antonio Ramos
» Júlio Cesar de Andrade

19/10
» Eduardo de Toledo
» Fernando Del Debbio
» Guilherme Affonso Ferreira de Camargo
» Josedir Barreto
» Silvan Barros Suassuna

21/10
» Antonio Sérgio de Almeida
» Rubens Toshio Akamine

22/10
» Marcio William Tottene
» Wesley Mendes da Silva

23/10
» Antonio Coló
» Antonio Luis Medina
» Fernando Fonseca Alves Tinoco
» Frederico Wolfgang Wickert
» Ivanyra Correia
» José Eduardo Menegario

24/10
» Alcimere Helena de S. Novent
» Flavia Schlesinger

25/10
» Benedito Eduardo Taveira Duarte
» Emilio Sanches Salgado Junior
» Thays Helena Jorge Silvestri
» Thiago Luiz Ribeiro Stouthandel

26/10
» Claudio Martins Marote
» Tiago Brasil Rocha

27/10
» Elvio Agnelli
» Jose Antonio Almeida Filippo

28/10
» Antonio Beltran Martinez

30/10
» Daniel Stein
» João Marcos Lima Cerqueira
» Luiz Carlos Alves de Souza

31/10
» Eduardo Tavares Nobre Varella
» Leila Maria de Carvalho Rocha

Novos Associados

A IBEF News faz, nesta edição, uma errata em relação aos dados dos associados que saíram com informações incorretas na edição nº 174. A seguir, publicamos as informações corrigidas e, logo após, a lista de Novos Associados desta edição.

Errata:

Adriana Henry Meirelles	Odebrecht
Artur Ferreira Braga	Ernst & Young Terco
Christine Bona de Napoli	Banco Société Générale Brasil S.A.
Cristina Sampaio Cavalieri Teixeira	DuPont
Christiano Bastos Morales	
Eduardo Oliveira Limeira	BRAiN Investimentos e Negócios
Daniel de Castro Godoy	CH2M Hill
Jorge Martins Muzy	Class One Sport e Marketing
Marcelo Pereira Soares	Graf Maquinas Texteis Ind. e Com. Ltda

Novos Associados:

Ana Beatriz Venosa	Intel
Antonio Manuel França Aires	Demarest Advogados
Carla Madrid Magalhães Nascimbeni	Johnson & Johnson do Brasil Ind. e Com.
Daniela Meili	Henkel Ltda
Eduardo Bortholosi Cerquetani	Enops Engenharia S/A
Eduardo Reis Zanoni	Integration Consultoria Empresarial Ltda
Gabriela Nayeli Gaytan Gonzalez	IBM Brasil Ltda
Henrico Molina	Venture Capital
Jorge Alejandro Araya Yanez	Melhoramentos CMPC
José Augusto Mora Puliti	FiveTen Groupe Limited
Júlio Cesar de Andrade	BioEnergy Geradora de Energia S/A
Luís Alexandre Barbosa	LBMF Barbosa e Ferraz Ivamoto Sociedade de Advogados
Marcio William Tottene	Dantas Lee Brock Camargo Advogados
Paul Proano	Red Bull
Paulo Henrique Moraes de Assumpção	Mendes, Oliveira, Ortiz e Assumpção Advogados
Rafael Grego Carvalho	IBM Brasil Ltda
Rodrigo Natale	Gerresheimer Plásticos São Paulo Ltda
Wander Ernando Meyer	Bunge Alimentos

Divulgação

Paula Jancso Fabiani
Diretora executiva
do Instituto para o
Desenvolvimento do
Investimento Social (IDIS)

Fundos patrimoniais e sua importância para o Brasil

Fundos patrimoniais (*endowments)* são criados para as mais diversas causas de interesse coletivo, pois permitem a organizações sem fins lucrativos edificar uma base financeira sólida, capaz de sustentar ou complementar suas atividades com recursos gerados a partir de uma gestão responsável deste patrimônio. Ao estruturar fundos desta natureza, as organizações se tornam menos dependentes de novas doações e patrocínios, alcançam maior estabilidade financeira e asseguram sua viabilidade operacional, permitindo que se organizem e cresçam de forma sustentável.

Em países desenvolvidos, os *endowments* existem há mais de séculos, como o da University College de Oxford, estabelecido em 1249. Dentre fundos patrimoniais conhecidos, com mais de 100 anos e impacto relevante na sociedade, encontramos o *endowment* da Rockefeller Foundation (US$ 3,5 bilhões em 2011) e o Carnegie Endowment for International Peace (US$ 300 milhões em 2012).

Um fundo que chama muita atenção por seu fundador e tamanho é o *endowment* da Bill & Melinda Gates Foundation, com US$ 35 bilhões, considerado o maior do mundo. Bill Gates tem se destacado na discussão sobre a disposição da riqueza acumulada para o benefício da sociedade, com a desafiadora iniciativa do *Giving Pledge,* em que, junto com Warren Buffet, convoca outros bilionários e milionários a doarem metade de sua fortuna para causas que beneficiem a humanidade.

Na área de educação, os fundos patrimoniais são mais conhecidos por sua gestão diferenciada e retornos expressivos, como é o caso dos fundos das universidades de Harvard e de Yale (US$ 30,7[1] bilhões e 19,3[2] bilhões e 12,29% e 21,9% de retorno em 2012, respectivamente). No caso das instituições de ensino, a existência desta estrutura permite que a instituição invista em pesquisa, construa melhores instalações e busque excelência nas suas atividades. Aquelas que se utilizaram desta estrutura ocupam atualmente posições de destaque nas suas áreas de atuação. Dentre as dez melhores instituições de ensino do mundo, seis são dos Estados Unidos e quatro da Inglaterra e todas possuem *endowments*[3].

No Brasil, as organizações sem fins lucrativos enfrentam obstáculos que dificultam o estabelecimento de fundos patrimoniais. Aquelas que conseguem criar *endowments* enquadram-se em um ambiente legal não favorável e inadequado à sua realidade. Preencher esta lacuna permitirá o desenvolvimento de um novo mecanismo de fortalecimento do setor, que levará a novas estratégias de mobilização de recursos capazes de influenciar significativamente a cultura de doação no Brasil e, em especial, a filantropia familiar e dos indivíduos.

Os esforços nesta direção ainda são incipientes, mas já temos exemplos de que este é um tema de relevância. No ano passado, o IDIS (Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social) e a Endowments do Brasil Investimento, com o apoio do GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas) e do JP Morgan, criaram um Grupo de Estudos para desenvolver o tema de Fundos Patrimoniais no país, convidando representantes da sociedade civil, governo e acadêmicos. Faz parte dos trabalhos do grupo propor uma legislação para o tema.

Para se tornar uma realidade amplamente difundida, os *endowments* precisarão principalmente de estímulos do poder público e de um esforço conjunto de atores da sociedade civil. Definidas as características essenciais mínimas para que um patrimônio seja reconhecido como fundo patrimonial, o caminho se abrirá para que a sociedade e o Estado estruturem políticas e ações de incentivo que estimulem o surgimento e o desenvolvimento de fundos patrimoniais que fortaleçam o setor sem fins lucrativos no Brasil. Os beneficiários serão não só as instituições na área de educação, cultura, saúde, entre outros, mas o doador dos recursos que passa a contar com uma estrutura jurídica mais segura e perene. ❖

1 http://www.hmc.harvard.edu/investment-management/performance-history.html
2 http://investments.yale.edu/images/documents/Yale_Endowment_11.pdf
3 http://www.topuniversities.com

Você conhece os riscos do seu negócio?

Tudo é uma questão de estratégia.

PROTEUS
INFORMATION SECURITY SERVICES

contato@proteus.com.br
(11) 3198-3100 • (11) 3198-3103

In company Saint Paul

Treinamentos customizados à realidade da sua organização

- Pós-graduação, MBA e Educação executiva
- Metodologias de ensino com foco em geração de resultado
- Cursos presenciais e a distância
- Formatos, carga horária e conteúdo adaptáveis
- Diversas áreas de atuação: liderança, gestão, finanças, mercado financeiro, inteligência de mercado, entre outras
- Parcerias, cursos autofinanciados e consórcios

Mais de 10 mil executivos de diversos setores capacitados em 2012

Conheça a opinião do mercado

Saint Paul
Escola de Negócios

Novamente eleita uma das melhores escolas para executivos do mundo pelo Financial Times 2013.

- 54.ª melhor escola do mundo
- 6.ª melhor da América Latina
- Uma das 3 melhores do Brasil
- 1.ª escola brasileira em crescimento e retorno de ex-alunos à instituição

FT FINANCIAL TIMES
Executive Education
Ranking 2013

Entre em contato:
55 (11) 3513-6920
incompany@saintpaul.com.br

www.**saintpaul**.com.br

GRADUAÇÃO | PÓS-GRADUAÇÃO | MBA
EDUCAÇÃO EXECUTIVA