



INSTITUTO BRASILEIRO DE EXECUTIVOS DE FINANÇAS
DE SÃO PAULO - IBEF SP

Conselho de Administração

Presidente: Walter M. Machado de Barros
Vice-presidente: Keyler Carvalho Rocha
Conselheiros: Antonio Luiz Pizarro Manso,
Britaldo Pedrosa Soares, Eduardo de Toledo,
Helio Ribeiro Duarte, Luis Felipe Schiriak,
Rubens Batista Jr. e
Stéphane Frantz E. Engelhard

Diretoria Executiva

Presidente: Rodrigo Kede de Freitas Lima
Primeiro Vice-presidente: Bernardo Szpigel
Vice-presidentes: André Luis Rodrigues,
Antonio Sergio de Almeida, Ivan de Souza,
José Augusto Miranda, José Claudio Securato,
José Rogério Luiz, Linomar Barros Deroldo,
Luiz Roberto Calado e Plinio Marafon

Conselho Fiscal

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

Comissão de Relações Públicas

Presidente: Leonardo Barros Brito de Pinho
Membros: Elvio Agnelli, Fábio Jorge Celeguim,
Flávio Kezam Málaga, Glauco Ulisses de Oliveira,
Guilherme Camargo, Ivan de Souza,
José Adalber Alencar, José Cesar Guiotti,
Mário Togneri e Sergio Volk

Diretor-Gerente

Mario de Rezende Pierri

Av. Paulista, 2073, Ed. Horsa II, Cj 801
01311-300 São Paulo, SP
Tel 11 3289 1844 Fax 11 3284 1745
ibefsp@ibef.com.br
www.ibef.com.br ou www.ibef.org.br

IBEF
NEWS

Publicação interna do IBEF SP, editada através da
Comissão de Relações Públicas.

Jornalista responsável: Rodney Vergili
(Mtb nº 11.420)

Redação

Carolina Bridi (Coordenadora), Ana Carla Lopes, Ana
Carolina Escudeiro, Bruna Prandina, Daniela Mainardi,
Giovana Ottenbreit, Jennifer Almeida, Juliana Tancler,
Ludmilla Gutierrez e Naiara Bertão.

Design e produção gráfica

EDF Design Gráfico/Web Design (www.edf.com.br)

Pré-impressão e Impressão

Fabracor

Tiragem

2.000 exemplares

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.



Fernando Ricci

Editorial

Missão cumprida!

Walter Machado de Barros
Presidente do Conselho de Administração do IBEF SP
wmachado@ibef.com.br

Chegamos ao fim de 2009 com a convicção de missão cumprida. A *IBEF News* cobriu todos os eventos realizados pelo IBEF SP: encontros informais – com foco exclusivo em temas técnicos –, seminários, painéis, cafés da manhã e almoços com presidentes (CEOs), diretores financeiros (CFOs), economistas e autoridades governamentais. Os prêmios *Equilibrista* e *Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG* e o Encontro Socioesportivo também foram objeto de grandes reportagens, além dos almoços e coquetéis promovendo o relacionamento associativo, em especial do IBEF Jovem e do IBEF Mulher.

Uma pequena amostra desse trabalho está registrada em *2009: da Incerteza ao Otimismo*, uma coletânea das entrevistas com importantes personalidades do mundo das altas finanças corporativas realizadas para o Ping-Pong em 2009 (pg. 6).

2009 também merece a análise de especialistas e executivos na matéria de capa, cujo título, *2010: o Futuro Começou*, declara que a crise financeira já parece sombra do passado perante fortes indicadores econômicos, investimentos e boas expectativas: é consensual a conclusão dos agentes econômicos de que o Brasil está em pé, saudável e pronto para correr. Vale conferir na página 32.

Esta edição destaca que 2009 foi, também, um ano venturoso para a cadeia produtiva no que diz respeito ao esporte e ao turismo receptivo. Isso ficou demonstrado no café da manhã com o nosso amigo de longa data, Joaquim Levy, secretário da Fazenda do Rio de Janeiro, que apresentou aos ibefianos o seu plano de negócios para a Olimpíada de 2016 (pg. 12).

Como em todas as edições de dezembro, esta edição traz um conjunto de reportagens sobre o *Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG* e sobre o *Prêmio Equilibrista*. A edição de janeiro de 2010 será dedicada às homenagens aos colegas Enéas Pestana, *Executivo de Finanças do Ano – O Equilibrista* –, Luiz Carlos Trabuco, Maria Helena Santana e Pedro Melo, *Destaques IBEF*.

Enfim, 2009 foi um grande ano! Agradeço à Comissão de Relações Públicas, liderada pelos amigos Ivan de Souza e Leonardo Barros, responsável pela publicação da *IBEF News*, e às empresas EDF/Ernesto Alves e Digital/Rodney Vergili, responsáveis pela produção desta emblemática e moderna revista dos executivos de finanças do País. Estendo meus agradecimentos à equipe do IBEF SP, formada por Mario Pierri, Luciane, Marcia, Magna e Adélia e também aos demais fornecedores que dão sustentação às nossas atividades. Finalmente, agradeço o inestimável apoio dos patrocinadores de nossos eventos e dos anunciantes da *IBEF News* listados na página 4.

A todos, meus votos de um Feliz 2010!

Índice

Rapidinhas 4

Ping-Pong 6

2009: da incerteza ao otimismo

Café da Manhã 12

IBEF SP apresenta investimentos para a Olimpíada de 2016

Planejamento 18

IBEF Mulher aborda importância do planejamento financeiro

Carreira 22

IBEF Jovem debate preparação da carreira no pós-crise

Matéria de Capa 32

2010: o futuro começou

Artigo 44

A armadilha cambial, por Sergio Volk

Prêmio Revelação I 48

Prêmio Revelação em Finanças reúne vencedores em almoço de confraternização

Prêmio Revelação II 54

IBEF SP e KPMG entregam *Prêmio Revelação em Finanças*

Confraternização 64

IBEF SP realiza almoço de confraternização do *Prêmio O Equilibrista*

Sistema IBEF 70

IBEF MG: olhar o presente para aprimorar o futuro

IBEF Mulher 73

Ponto de Vista 74

Rigidez nos controles internos, por Marcos Assi

IBEF Jovem 75

Executivos & Empresas 76

Princípios de uma sólida formação familiar e profissional

Aniversariantes/Novos Associados 77

Opinião 78

Com a crise financeira internacional superada, o que podemos esperar em 2010?, por Leonardo Portugal



**EXECUTIVO DO ANO SERÁ O
CEO DO GRUPO PÃO DE AÇÚCAR**

Enéas Pestana, eleito pelos colegas do IBEF SP *O Executivo de Finanças do Ano – O Equilibrista* – de 2009, foi escolhido pelo Conselho de Administração do Grupo Pão de Açúcar para substituir Claudio Galeazzi como primeiro executivo do Grupo a partir de dezembro do próximo ano. Até lá, Pestana ocupará o cargo de vice-presidente executivo de operações sênior diretamente subordinado a Galeazzi, tendo sob sua gestão direta três vice-presidências executivas. Dentre as suas atribuições, a coordenação das estratégias de médio e longo prazos da companhia.

José Augusto Miranda, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e presidente do Conselho do IBEF Jovem, que ocupava a função de *Head of Equity Sales & Trading* do HSBC Bank Brasil S.A., foi promovido a Diretor Regional do Global Private Banking do HSBC.

.....

Leslie Amendolara, diretor vogal do IBEF SP e advogado especializado em direito empresarial e mercado de capitais, lançou em 15 deste mês, pela Editora Quartier Latin, o seu mais recente livro, *Vade Mecum do Latim Jurídico*. A obra traz 200 expressões jurídicas em latim, traduzidas e comentadas à luz do Direito moderno.

.....

Keyler Carvalho Rocha, vice-presidente do Conselho de Administração do IBEF SP e presidente do INRE – Instituto Nacional de Recuperação Empresarial, foi palestrante do *workshop* Como Recuperar Judicialmente uma Empresa em Tempo de Crise, realizado por aquele instituto, no dia 30 de novembro último, em Ribeirão Preto. Ele abordou o tema As Perspectivas das Empresas após a (quase) Superação da Crise.

.....

A convite dos alunos dos cursos de MBA em Gestão Empresarial e pós-graduação em Capacitação Gerencial da FIA – Fundação Instituto de Administração, Walter Machado de Barros, presidente do Conselho de Administração do IBEF SP, foi o paraninfo de conclusão de curso. A cerimônia foi realizada em 25 de novembro, no Buffet Mansão França.

.....

O ibefiano Claiton Clivati Camargo passou a ser o *Chief Financial Officer* (CFO) Brasil da Lexmark Internacional do Brasil Ltda. Anteriormente ocupava a mesma posição na Lenovo. Já André Fernandes, também ibefiano, ex-CFO da Marítima Seguros, assumiu a diretoria de Governança e Controle da Tempo Participações.

.....

Luis Felipe Schiriak, associado ao IBEF SP desde 1995, membro do Conselho de Administração do Instituto e ganhador dos prêmios *O Equilibrista* em 2006 e *Destaque* em 2004, assumiu em 1º de dezembro a Diretoria Financeira da Coopersucar. Anteriormente Schiriak era diretor corporativo financeiro da Votantim Industrial.

O IBEF São Paulo agradece às seguintes empresas pelo suporte às suas iniciativas em 2009:

- Accor • AES Eletropaulo
- Agência Estado • Alpargatas
- Banco Alfa • Bloomberg
- Bradesco Corporate • Cincom Systems
- Concessionária de Rodovias Tebe
- Deloitte • Ernst & Young • Estadão
- Grupo GP • Grupo Pão de Açúcar
- HSBC • IBM • KPMG • Lincx • Makro
- Natura • Oracle • Porto Forte
- PricewaterhouseCoopers
- Rádio Bandeirantes • Sage XRT
- Saint Paul Escola de Negócios • SAP
- SCA • Serasa Experian • Terraço Itália
- Terravista • T Gestiona • Totvs
- Turmalina Viagens

O ano de 2009 iniciou-se em meio à excitação de expectativas quanto aos reais impactos da crise mundial na economia brasileira. A queda nas vendas de automóveis estava entre os assuntos mais comentados, indicando a ameaça ao crescimento

do consumo que vinha sendo vivenciado nos meses anteriores. Seria uma indicação de que os bons tempos chegariam ao fim? A grande questão ecoava: o Brasil realmente havia alcançado força para um crescimento autossustentável?

2009: da incerteza

Coletânea de entrevistas publicadas na *IBEF News* durante o ano de 2009 mostra a trajetória do Brasil em dez visões no decorrer dos meses

Fevereiro



Sérgio Reze

Sérgio Reze, presidente da Fena-brave (Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores), em fevereiro 2009 dizia que, mesmo em baixa, o cenário era de estabilidade na indústria automobilística e o momento era de mensuração dos prejuízos para a retomada do crescimento de um setor visto por ele como indutor de crescimento. Em entrevista exclusiva à *IBEF News*, ele avaliou o momento vivido à época em um contexto amplo, invocando a história para sustentar sua visão otimista em plena crise.

IBEF News – O senhor já vivenciou uma situação como esta, em que o longo período de vendas aquecidas é sucedido por um momento de incertezas?

Sérgio Reze – Diversos dos planos econômicos feitos no passado proporcionaram períodos de alavancagem seguidos de uma frenagem da

economia. Eram planos feitos muito mais por decisões de governo tendo a inflação alta como cerne da questão. O governo procurava resolver a consequência, mas não a causa. Não é o caso de agora, já que, desde a criação do Plano Real, o Brasil entrou para uma fase de nação responsável por sua moeda, eliminando os gargalos. Tanto que a moeda brasileira hoje é perfeitamente previsível, com inflação contida. A crise atual não é consequência de uma atitude negativa da política econômica do País. De 1994 para cá, o Brasil conseguiu resolver alguns de seus principais problemas na área econômica e veio se capitalizando com isso. Apesar desse fato, tivemos um período bastante difícil logo depois do Plano Real, quando começou o governo FHC, que podou fortemente os prazos de financiamento, consórcio e elevação de tarifa de importação. Foi uma freada enorme. Até 1997, o País recuperou-se e voltou a crescer, mas aí veio a crise do dólar, que causou dificuldades até 2003. Agora, não acredito que o Brasil vá viver um período enorme de dificuldades porque a base econômica do País é outra, muito mais capaz de superar os efeitos da crise.

Março

O início do ano contou com o clima de esperança renovada. A posse de Barack Obama na presidência dos Estados Unidos havia comovido o mundo a acreditar em novos tempos. Para o Brasil, o interesse se voltava à perspectiva de maior aproximação



Rubens Ricupero

e queda de barreiras protecionistas nas relações internacionais. O embaixador Rubens Ricupero ofereceu à *IBEF News* uma visão sincera quanto à situação do Brasil no comércio mundial. Em março de 2009, ele indicava o Brasil como mediador e estabilizador das relações da América do Sul com os países desenvolvidos. Mesmo assim, desenhava um cenário pouco otimista para o avanço nas relações internacionais após a crise, que dificultava ainda mais a derrubada de barreiras.

IN – Diante do cenário transformado pela crise internacional, ainda há esperança de sucesso na Rodada Doha?

Rubens Ricupero – Nas atuais condições, não vejo essa possibilidade. Poucos dias atrás, as três grandes instituições americanas da indústria, do setor de serviços e da agricultura dirigiram uma carta ao presidente Obama, em que expressaram sua

ao otimismo

oposição a um acordo na forma como se apresenta atualmente o panorama das negociações em Genebra. Afir-mam que países em desenvolvimento mais avançado, especificamente Índia e Brasil, não fizeram concessões suficientes em indústria e serviços e querem que os Estados Unidos pressionem por mais. Tal posição é diametralmente oposta à da maioria dos participantes das negociações, que considera que a bola está com os americanos. Cabe a eles fazerem concessões, sobretudo nos subsídios agrícolas. Portanto, o impasse é exatamente igual ao que paralisou a Rodada em julho de 2008. Obvia-mente, a referência à necessidade de concessões adicionais da Índia e do Brasil mostra a enormidade do problema; com efeito, se a Índia, a China e a Argentina não aceitaram fazer concessões maiores naquela época, quando a crise internacional era ainda incipiente, hoje em dia, logi-camente, aceitariam muito menos. Sobretudo porque, em serviços, as concessões teriam muito a ver com a liberalização dos serviços bancários e financeiros, o que seria absurdo no momento em que o exemplo da glo-balização financeira que propagou a crise por muitos países aconselha resistir a esse tipo de concessão.

Portanto, se não houver uma rea-valiação por parte dos norte-ame-ricanos, parece muito difícil que a Rodada Doha obtenha sucesso. Na reunião do G20 que acontecerá no final de abril, em Londres, haverá um apelo à retomada e conclusão

da Rodada, mas será só mais um. Já houve dúzias de declarações, a última feita em 15 de novembro na reunião do G20 em Washington, que dizia que esses países se com-prometiam a retomar a Rodada até o final do ano para que ela se con-cluísse. Isso não aconteceu porque a reunião em dezembro sequer foi realizada por falta de clima. Prova-velmente haverá um novo apelo, mas é difícil imaginar algum movimento no curto prazo, mesmo porque o governo Obama ainda não conse-guiu aprovação pelo Congresso do nome do USTR [United States Trade Representative], o chefe das ne-gociações dos EUA, nem do secre-tário de Comércio. É possível que, à medida que o ano avance, a situação se esclareça. Uma das possibilidades previsíveis é a retomada do esforço negociador numa base menos ambi-ciosa. Por exemplo, nessa carta ao presidente Obama, menciona-se que a Rodada poderia, pelo menos, levar à conclusão de alguns acordos úteis, como os de facilitação aduaneira, ou de treinamento de países em de-senvolvimento para participação no comércio, além de um compromisso maior contra medidas protecionistas. Outra ideia seria reduzir o nível de exigências e de ambição dos acordos principais dos dois lados. Uma ter-ceira ideia que está sendo analisada, mas até agora não foi divulgada, é a possibilidade de celebração de acor-dos plurilaterais. Isto é, em vez de tentar ter, por exemplo, um acordo agrícola que envolva todos os atores,

procurar um acordo que envolva os atores principais, digamos, 85% do comércio dos produtos agrícolas, o que se chama de "massa crítica". Isso isolaria os mais radicais, mas não há ainda ambiente para saber se essas ideias são viáveis ou não. Pela indefinição do governo americano, neste momento, seria prematuro fazer qualquer previsão positiva.

Abril



Pedro Janot

Em abril de 2009, a *IBEF News* buscou o caso de uma empresa que nasceu em plena crise para entender de que forma as dificuldades haviam sido superadas para a entrada em um mercado que borbulhava incertezas. A Azul Linhas Aéreas iniciara suas operações em 15 de dezembro de 2008, período bastante improvável para investimentos, considerando a trava imposta pela cautela do setor privado diante da crise que acabara de respingar na economia brasileira.

"Diversos dos planos econômicos feitos no passado proporcionaram períodos de alavancagem seguidos de uma frenagem da economia. O governo procurava resolver a consequência, mas não a causa. Não é o caso de agora, já que, desde a criação do Plano Real, o Brasil entrou para uma fase de nação responsável por sua moeda, eliminando os gargalos"

(Sérgio Reze)

20 de janeiro
Posse de Barack Obama, primeiro presidente negro dos Estados Unidos

30 de março
Governo anuncia prorrogação de redução do IPI para carros flex

30 de março
Brasil entra oficialmente em recessão após dois trimestres seguidos de queda no PIB

8 de abril
Imprensa noticia primeiro caso da gripe H1N1, no México. É o início da pandemia

17 de abril
Governo anuncia redução do IPI para eletrodomésticos

"A Sabesp tem algumas vantagens. A companhia está numa boa situação econômico-financeira, tem boa classificação de risco e acesso a crédito multilateral, de longo prazo e com baixa taxa de juros, prazos de amortização elevados e períodos de carência grandes"
(Gesner Oliveira)

Trazendo o mapa do Brasil em sua logomarca e apostando em aeronaves nacionais, a Azul procurava apontar para novos horizontes ao manter firme sua aposta positiva no País.

IN – A Azul iniciou sua operação em dezembro de 2008, no final de um semestre repleto de episódios desagradáveis à economia nacional em função da crise internacional. De que forma a companhia avalia seu desempenho nestes primeiros meses diante das adversidades do cenário?

Pedro Janot – Este começo será inevitavelmente um pouco confuso, porque as empresas estão sentindo o mercado para, então, tomar decisões. Todas as empresas estão completamente recolhidas, retraídas. Todos dizem que o primeiro trimestre será horrível, mas acho que as companhias precisam agora assentar um pouco seus parâmetros comerciais para que haja melhores definições. A Azul começou muito bem, mas temos consciência de que a perspectiva para o primeiro ano de operação pode ser rebaixada pela crise econômica. Mas vamos aguardar. Estamos com uma companhia que começou recentemente e, no terceiro mês, já tem 65% de *load factor* [taxa de ocupação dos aviões medida pelo número de assentos]. É um resultado 5% superior do que o registrado pelas companhias vigentes no mercado, dado importante de se considerar num cenário incerto.

Maio



Gesner Oliveira

No setor público, a Sabesp (Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo) também demonstrava força de investimento, indicando confiança na retomada da economia nacional. Em tempos de encarecimento de crédito, o presidente da companhia, Gesner Oliveira, falou sobre o planejamento que pretende levar à “universalização de serviços” na área de atuação até 2018. Apesar de admitir aumento no custo do crédito e considerar desafios de ordem regulatória, cambial e ambiental, a companhia apostava em sua boa situação econômico-financeira, positiva classificação de risco e acesso a crédito multilateral como vantagens que garantiriam a boa imagem da empresa no mercado e a posição confortável diante do cenário macroeconômico.

IN – Qual o plano de investimento para os próximos cinco anos e

qual o crescimento estimado com esses investimentos?

Gesner Oliveira – Praticamente dobramos nosso patamar de investimento. Investimos, em média, de 2003 a 2006, pouco mais de R\$ 700 milhões por ano. Na média entre 2007 e 2008, já passamos de R\$ 1,5 bilhão. No ano passado, investimos R\$ 1,7 bilhão e devemos manter esse valor anual até 2015. No período que compreende 2007 a 2010, devemos investir algo próximo a R\$ 6 bilhões no total, que representa o dobro do que foi investido entre 2003 e 2006, que chegou, no total do período, próximo a R\$ 3 bilhões. Esse plano de investimento está focado na ampliação da cobertura de coleta e tratamento de esgoto, sobretudo na eliminação do déficit de tratamento de esgoto, localizado no anel periférico da região metropolitana de São Paulo. Essa área compreende vários municípios, como Jandira, Francisco Morato e Caieiras, onde o tratamento de esgoto é muito baixo ou quase zero. Precisamos atacar esses problemas. A crise, naturalmente, afeta toda a economia, mas a Sabesp tem algumas vantagens. A companhia está numa boa situação econômico-financeira, tem boa classificação de risco e acesso a crédito multilateral, de longo prazo e com baixa taxa de juros, prazos de amortização elevados e períodos de carência grandes. Isso melhora a situação que afeta a Sabesp, obviamente causada pelo encarecimento do crédito. Temos ainda outra vantagem, que é a baixa variação da nossa receita em relação ao PIB.

19 de maio
Sadia e Perdigão
anunciam Brasil
Foods

1º de junho
GM pede
concordata nos
Estados Unidos

10 de junho
Copom reduz
taxa de juros a um
dígito (9,25%) pela
primeira vez

30 de junho
PIB brasileiro volta
a subir e País sai da
chamada recessão
técnica

16 de setembro
Le Monde afirma
que presidente Lula
estava certo quando
disse que no Brasil
a crise seria apenas
uma "marolinha"

Junho

A despeito das dificuldades evidentes causadas pela crise, algumas empresas buscaram converter o cenário em oportunidade de expansão. Foi o caso da OdontoPrev, líder do mercado de planos odontológicos no Brasil, que encontrou na forte geração interna de caixa o conforto que assegurou sua estratégia de crescimento em plena crise.



Randal Luiz Zanetti

IN – Mesmo diante de um cenário de incertezas, a OdontoPrev concluiu, no início deste ano, operações de aquisições. A crise representou uma oportunidade de expansão para a companhia?

Randal Luiz Zanetti – Neste cenário de crise, as aquisições acabam sendo realizadas com preços mais atraentes, e continuamos avaliando criteriosamente novas oportunidades. A forte geração de caixa interno tem sido a principal fonte de financiamento da expansão da

companhia. Realizamos as aquisições desde 2006, investindo cerca de R\$ 100 milhões, e mantemos praticamente o mesmo patamar de caixa da época da abertura de capital, hoje em R\$ 193 milhões.

Julho

O ano foi de constante monitoramento da movimentação das economias interna e externa. Em julho, o embaixador Sérgio Amaral foi realista quanto à previsão da normalidade no cenário externo. Para ele, os Estados Unidos só poderão recuperar sua economia depois de finalizado o período de limpeza dos ativos tóxicos, o que poderá levar vários anos, em sua opinião.

IN – Como o senhor avalia a situação financeira atual dos Estados Unidos?

Sérgio Amaral – Ao que estamos assistindo nos Estados Unidos é uma redução da queda da economia e redução da incidência de problemas com papéis tóxicos no setor bancário. Os indicadores americanos dão a impressão de que a economia americana já está batendo no fundo do poço, ou seja, deixará de cair ainda mais. A grande questão é quando ela poderá retomar o crescimento. Existem várias incógnitas. O governo está fazendo as coisas certas, uma política monetária mais solta, dando recursos para a capitalização dos bancos e uma série de estímulos fiscais para a retomada das atividades, sobretudo, investimentos em infraestrutura. A questão está em saber se isso é suficiente. Muitos dos analistas con-



Sérgio Amaral

cordam que não, porque é preciso que se complete o período de limpeza dos papéis tóxicos que existem ainda no balanço dos bancos, e cuja magnitude ninguém conhece exatamente. Isso não ocorrerá do dia para a noite, levará alguns ou vários anos. Portanto, é possível que em 2010 a economia americana comece a se recuperar, mas muito lentamente. Só acontecerá com mais vigor no momento em que os bancos retomarem os créditos com intensidade, o que depende desse processo de limpeza.

Agosto

Em um mercado onde as transformações indicam para uma reeducação da sociedade para tornar o sistema econômico mais sustentável, a *IBEF News* buscou também entender de que forma essa questão tão em voga nos dias atuais é trabalhada pelos CFOs. Ricardo Pelegrini, presidente da IBM Brasil, falou sobre a visão da companhia para um planeta mais inteligente.

"Ao que estamos assistindo nos Estados Unidos é uma redução da queda da economia e redução da incidência de problemas com papéis tóxicos no setor bancário. Os indicadores americanos dão a impressão de que a economia americana já está batendo no fundo do poço, ou seja, deixará de cair ainda mais"

(Sérgio Amaral)

21 de setembro
Presidente deposto
de Honduras, Manoel
Zelaya, refugia-se na
Embaixada do Brasil
em Tegucigalpa

22 de setembro
Dólar fecha em
R\$ 1,80, menor nível
em um ano

2 de outubro
Brasil é anunciado
país sede dos Jogos
Oímpicos de 2016

5 de outubro
Brasil assume
posição de credor
do FMI

10 de novembro
Blecaute atinge 18
estados brasileiros e
mais de 90 milhões
de pessoas

"O novo cenário econômico mundial tem exigido dos líderes rápidas atitudes em termos de tomada de decisão e mudanças na estratégia de negócios, a fim de manter a competitividade da empresa. Para que essas transformações ocorram com segurança e eficácia, é necessário investimento em gerenciamento de produtividade e também em análise de riscos. E o papel do CFO é extremamente importante para viabilizar mudanças rápidas de forma segura"
(Ricardo Pelegrini)



Ricardo Pelegrini

IN – Como os CFOs de clientes da IBM têm recebido as novas tecnologias? A preocupação deles ainda está restrita à redução de custo ou hoje já há outras questões, como sustentabilidade, na pauta desses executivos?

Ricardo Pelegrini – De acordo com um estudo conduzido pela IBM, *A Empresa do Futuro – Implicações para os Executivos Financeiros*, fica claro que os CEOs desejam cada vez mais que suas companhias se tornem ávidas por mudanças inovadoras, com atuação global e que também desenvolvam uma atuação sustentável. No entanto, segundo eles, atingir todos esses objetivos é praticamente impossível sem o apoio do diretor financeiro. É claro que a redução de custo continua sendo um quesito importante na pauta dos CFOs, mas hoje eles contribuem e participam muito mais de outros aspectos que regem o ambiente corporativo e que são responsáveis pelo

sucesso da companhia no mercado global. O novo cenário econômico mundial tem exigido dos líderes rápidas atitudes em termos de tomada de decisão e mudanças na estratégia de negócios, a fim de manter a competitividade da empresa. Para que essas transformações ocorram com segurança e eficácia, é necessário investimento em gerenciamento de produtividade e também em análise de riscos. E o papel do CFO é extremamente importante para viabilizar mudanças rápidas de forma segura. Hoje, é evidente também que, para que uma empresa tenha sucesso no mercado, é preciso equacionar soluções inovadoras com práticas de sustentabilidade, conduzindo projetos que gerem benefícios não apenas aos seus clientes, mas também aos cidadãos, governo e à sociedade como um todo. Ainda que o cliente seja o foco da atuação da empresa, há toda uma cadeia que precisamos respeitar até chegar ao cliente final. Não podemos esquecer que nossas ações corporativas têm impacto em diversos membros e instituições da sociedade e é nosso papel atuar de forma responsável para que nossas atividades promovam resultados positivos.

Setembro

Como estas transformações do mercado impactam na atividade do executivo financeiro é foco constante da *IBEF News*. Por isso, em setembro, o desenvolvimento de talentos e a posição atual da América Latina na retenção de capital humano foram temas aborda-



Manoel Rebello

dos por Manoel Rebello, da Heidrick & Struggles na América Latina. O assunto é um ponto crítico para a continuidade do desenvolvimento do mercado.

IN – Qual a sua avaliação sobre a qualidade do capital humano atualmente, e dentro dos próximos cinco anos, na América Latina?

Manoel Rebello – O capital humano que temos na América Latina, enfocando do primeiro até o terceiro nível da corporação [presidentes, vice-presidentes e diretores, que é a área de atuação da Heidrick] de países como México, Colômbia, Brasil, Chile e Argentina, conta com talentos de alta qualidade, principalmente gestores, que foram exportados para as economias mais avançadas nos últimos anos. Infelizmente, a falta de talentos será um dos fatores que limitarão o crescimento dessas economias, mesmo com a repatriação desses talentos, que já está em curso. O grande desafio das empresas e das

12 de novembro
The Economist publica
reportagem especial
sobre o Brasil. Na capa, a
chamada "Brasil decola"

25 de novembro
Governo reduz IPI a zero
para móveis e prorroga
isenção de IPI para
materiais de construção

7 de dezembro
Inicia-se a 15ª Conferência
das Nações Unidas sobre
Mudanças Climáticas
(COP-15), em Copenhague

economias desses países da América Latina será atrair e reter esses talentos dentro das suas unidades nacionais. No médio e longo prazo, reverter a escassez desses talentos na região vai depender de uma conjunção de políticas governamentais, principalmente na legislação trabalhista e na área de ensino básico, além das estratégias empresariais, investimento em pesquisa e desenvolvimento, aperfeiçoamento de pessoal, programas de desenvolvimento corporativo e política de remuneração variável. Também dependerá dos próprios indivíduos, ou seja, da cultura. E a cultura brasileira é extremamente beneficiada porque o povo brasileiro busca aprender. É preciso ter vontade e iniciativa do jovem em se aperfeiçoar, se especializar e aprender um segundo ou terceiro idioma, por exemplo. É preciso conjugar esses pilares para se ter êxito.

Outubro



Tarek Farahat

A interação globalizada dos dias atuais também mereceu destaque. Em outubro, o presidente da Procter & Gamble no Brasil, Tarek Farahat, comentou a adaptação às culturas como estratégia de crescimento. O executivo egípcio radicado no Brasil falou com propriedade sobre a necessidade de respeito às culturas locais para o sucesso da estratégia de multinacionais.

IN – Diversos executivos afirmam que nem sempre estratégias globais definidas pela matriz se adaptam ao Brasil. Existem realmente particularidades em nosso mercado ou é uma questão de boas ou más execuções?

Tarek Farahat – Toda empresa que pretende entender um novo mercado e interagir com ele deve ter um profundo conhecimento de sua cultura e respeitar suas regras. Na Procter & Gamble, temos uma conduta compreensiva aliada a profundas pesquisas para aprender sobre os consumidores em cada área geográfica em que operamos. Nossa metodologia para obter detalhes a respeito dos hábitos dos consumidores, modos, necessidades e preferências é largamente reconhecida. Isso não foi diferente no caso do Brasil. Nossa estratégia global inclui integração de planos locais para maximizar resultados.

Novembro

Com o decorrer dos meses, algumas das incertezas foram se dissipando e o cenário deu sinais de

melhores condições para o próximo ano. José Roberto Ermírio de Moraes Filho, sócio da Perfin Investimentos, mostrou que quem apostou forte no otimismo se deu bem no mercado de capitais.



José Roberto Ermírio de Moraes Filho

IN – Como a Perfin avalia o momento atual: há uma retomada de atividades em nível global ou essa retomada ainda é localizada?

José Roberto Ermírio de Moraes Filho – O consenso geral é que os Estados Unidos devem apresentar uma capacidade de recuperação mais rápida que a Europa, mas o buraco americano é grande, e há muito a se fazer. Já no Brasil, como essa era uma crise de endividamento e éramos pouco endividados, o impacto foi menor. O mais importante é que já é percepção de todos que o mundo não acabou, e ganhou quem apostou nisso. Existem investidores nossos que ganharam 200% em 12 meses. ■

"O consenso geral é que os Estados Unidos devem apresentar uma capacidade de recuperação mais rápida que a Europa, mas o buraco americano é grande, e há muito a se fazer. Já no Brasil, como essa era uma crise de endividamento e éramos pouco endividados, o impacto foi menor. O mais importante é que já é percepção de todos que o mundo não acabou, e ganhou quem apostou nisso"

(José Roberto Ermírio de Moraes Filho)

IBEF SP apresenta investimentos



Joaquim Levy (secretário da Fazenda do Estado do Rio de Janeiro)

Joaquim Levy, secretário da Fazenda do Rio de Janeiro, ofereceu informações para estabelecimento de estratégias diante de oportunidades de negócios

No dia 11 de novembro, os associados do IBEF SP conheceram o plano de negócios proposto pelo Estado do Rio de Janeiro para a Olimpíada 2016, apresentado por Joaquim Levy, secretário da Fazenda do Estado do Rio de Janeiro, durante café da manhã no Hotel Sofitel, em São Paulo. Com o apoio do Grupo Pão de Açúcar e da PricewaterhouseCoopers, o evento apresentou informações à comunidade de finanças para o estabelecimento de estratégias voltadas às oportunidades de negócios.

Walter Machado de Barros, presidente do Conselho de Administração do IBEF SP, agradeceu a presença de Paulo Pompílio, do Grupo Pão de Açúcar, e João César Lima, da PricewaterhouseCoopers, e destacou a participação de Joaquim Levy, ainda como secretário do Tesouro, em outros eventos promovidos pelo IBEF SP e direcionados à comunidade dos executivos financeiros.

O presidente do Conselho de Administração relatou a importância de o País sediar os Jogos Olímpicos de 2016, tanto do ponto de vista dos investimentos em infraestrutura e em turismo receptivo quanto da reestruturação da cadeia produtiva de diversos setores da economia nacional no médio e longo prazo. “É um fato que oportuniza uma situação de negócios para todo o Brasil”, afirmou.

Joaquim Levy destacou que a Olimpíada abre oportunidades de negócios não só na cidade do Rio de Janeiro, mas também em todo o País. “Os Jogos Olímpicos no Rio de Janeiro são o reconhecimento das mudanças ocorridas no Brasil nos últimos anos. Com a realização dos Jogos, as pessoas prestarão atenção nos negócios brasileiros e no crescimento do País”, destacou. O secretário ressaltou que a Olimpíada integra o plano de desenvolvimento do Estado, bem como a necessidade de promover

parcerias com o setor privado neste ambiente próspero.

Com economia diversificada e aberta para o mundo, o Estado do Rio de Janeiro possui PIB (Produto Interno Bruto) de US\$ 200 bilhões, à frente de economias de países como Chile e Hungria, que apresentam PIB de, respectivamente, US\$ 181,5 bilhões e US\$ 131,4 bilhões. Grande parte dessa receita é originária da produção de petróleo, um dos principais fatores de estabilidade econômica do Brasil. Atualmente, o Estado produz 80% do

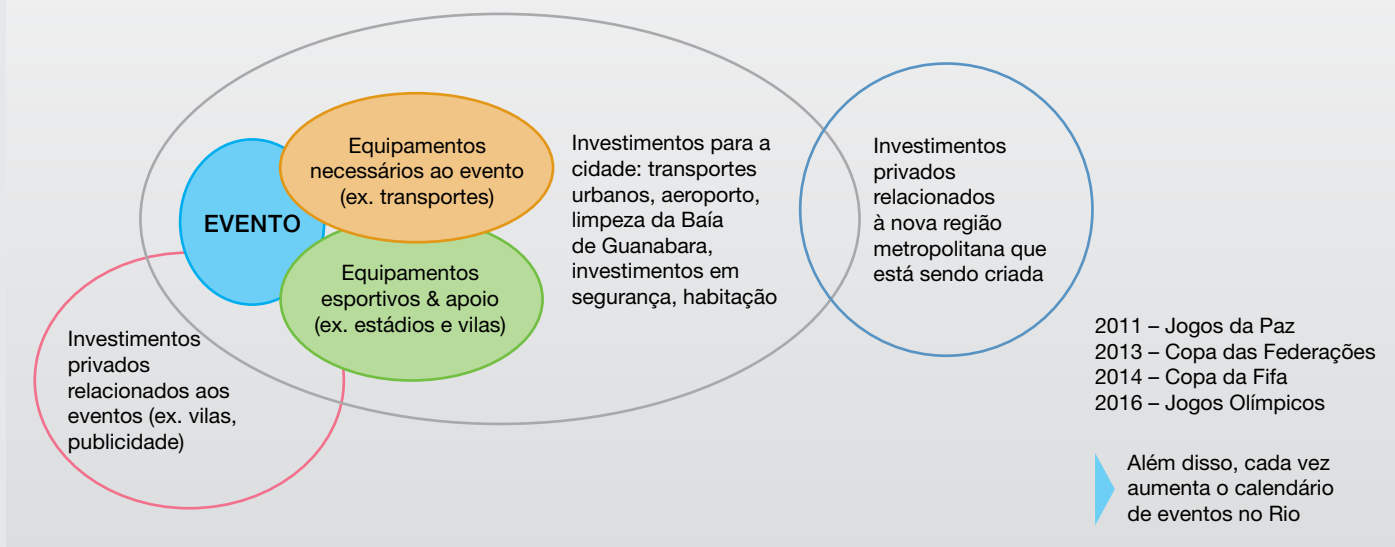
petróleo do Brasil e possui uma carteira de investimento de mais de US\$ 70 bilhões para os próximos anos. “Quando se tem uma economia relativamente forte, é natural que o Estado se torne um polo de atração de investimentos. Por isso a importância de se organizar politicamente”, afirmou Levy.

Apesar de ser o segundo maior produtor de aço do País, a economia fluminense também se destaca pela vocação à economia voltada para o conhecimento ao abrigar importantes instituições de

para a Olimpíada de 2016

Fotos: Jacinto Sá Alvarez

Impactos e custo da Olimpíada



"Os Jogos Olímpicos no Rio de Janeiro são o reconhecimento das mudanças ocorridas no Brasil nos últimos anos. Com a realização dos Jogos, as pessoas prestarão atenção nos negócios brasileiros e no crescimento do País"



Walter Machado de Barros (WMB/IBEF SP) e Joaquim Levy (secretário da Fazenda do Estado do Rio de Janeiro)

ensino que reúnem aproximadamente meio milhão de universitários, e ao mercado de serviços, com destaque para publicidade, televisão e logística. “No fundo, a Olimpíada vai criar infraestrutura que facilite receber gente”, observou.

Na plataforma de negócios do Estado do Rio de Janeiro, Levy destacou a construção do Porto de Açu e previu a construção de uma siderúrgica em complementação à produção da siderúrgica de Itaguaí, criando um sistema de baixo custo logístico. “Deve-se buscar locais onde a rede de transporte seja integrada e, assim, haja custos reduzidos. São oportunidades que se somam para o desenvolvimento”, ressaltou o secretário da Fazenda.

Após a apresentação do contexto econômico do Rio de Janeiro, Levy apontou os objetivos do governo do Estado que, pautados na responsabilidade fiscal, permitem reformar o serviço de transporte sobre trilhos; avançar a despoluição de lagoas e baías; aumentar a oferta de serviços a saúde pública; apoiar mudança na segurança pública; e pagar as contrapartidas do Plano de

Aceleração do Crescimento (PAC). “Essas são as áreas que respondem aos principais valores do orçamento da Olimpíada, que tem um papel catalisador na reforma dessas áreas”, explicou. Além dos Jogos Olímpicos, Levy apontou a realização da Copa do Mundo de Futebol em 2014 como outro fator de transformação dos serviços públicos.

O orçamento da Olimpíada pode ser dividido em três tipos de despesas: orçamento de responsabilidade direta do Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos (Cojo), que envolve despesas como hospedagem, alimentação dos atletas, cerimônia de abertura e apoio; orçamento de equipamentos essenciais à realização dos jogos, como estádios, equipamentos esportivos, Vila Olímpica; e o orçamento geral, que envolve a infraestrutura. “Há ainda o orçamento dos efeitos multiplicadores, que podem ou não estar relacionado à Olimpíada”, observou Joaquim Levy. Ele apontou outro tipo de divisão dos orçamentos, sob a perspectiva matricial, que delega quem é responsável por determinadas despesas: governos municí-

pal, estadual ou federal; setor privado; e Comitê Olímpico.

Levy salientou que os investimentos não estão apenas direcionados à realização da Olimpíada, mas também a uma agenda de eventos que a cidade do Rio de Janeiro vai sediar nos próximos sete anos. Em 2011, a cidade recebe os Jogos da Paz; em 2013, a Copa das Confederações; em 2014, a Copa do Mundo; e, finalmente, em 2016, serão realizados os Jogos Olímpicos. “É importante olhar os investimentos sob várias dimensões, destacando a questão temporal”, indicou.

De acordo com o secretário da Fazenda do Estado do Rio de Janeiro, o evento deve se autofinanciar, uma vez que o custo do evento e orçamento do Cojo são próximos, ambos totalizando US\$ 3 bilhões. Ele destacou que receitas provenientes de patrocínios nacional e internacional, venda de ingressos, contribuição do Comitê Olímpico Internacional (COI), direitos de transmissão, licenciamento e investimentos do setor público nas esferas municipal, estadual e federal cobrem as despesas operacionais.

Custo do evento

Orçamento do Cojo – Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos

Receitas	R\$ MM	Despesas Operacionais	R\$ MM
Contribuição do COI	1.164	Instalações esportivas	635
Patrocínio do TOP	577	Vila Olímpica	565
Patrocínio local	540	MPC e IBC, e outras instalações	172
Fornecedores oficiais/Licenciamento	576	Força de trabalho	683
Venda de ingressos	721	Informações, Telecom & Internet	975
Doações e alienação de bens	125	Cerimônias, tocha, etc.	250
Outros	541	Serv. médicos	40
		Alimentação	152
Setor público		Transporte	329
Governo federal	461	Segurança	47
Governo estadual	461	Publicidade	282
Governo municipal	461	Administração	338
		Paraolímpicos	340
		Eventos pré-olímpicos	89
		Outros	730
Total	5.627	Total	5.627

O evento deve se autofinanciar

Os investimentos em instalações esportivas concentram-se em obras funcionais e modestas que, após a realização dos Jogos, serão destinadas à população. O secretário destacou que esse é o menor dos orçamentos, uma vez que grande parte das instalações foram construídas ou atualizadas para os Jogos Pan-Americanos de 2007. “O maior investimento é na construção do Centro Olímpico de Treinamento. Ele está sendo feito em cima do autódromo, ou seja, não foi preciso comprar o terreno”, observou.

Além de aquecer a cadeia produtiva de diversos setores da economia, os Jogos Olímpicos prometem deixar um importante legado urbano à população carioca. Segundo Levy, a criação do centro de tiro, equitação e canoagem em Deodoro, antiga área militar do subúrbio do Rio de Janeiro, promete valorizar a região. “É um grande projeto urbanístico que vai transformar toda a região”, apontou.

A propriedade e o futuro uso dos equipamentos esportivos da Olimpíada estão divididos entre os governos municipal, estadual e federal. São de responsabilidade do governo federal os Centros Olímpicos de Desportos Aquáticos, Tênis, Tiro, Hipismo, Esportes Radicais e Canoagem, cujas atividades pós-jogos serão financiadas por concessões e recursos federais. Já o Riocentro, Arena



Carlos Arasanz Loeches (Eurobras), Antonio Luiz Pizarro Manso (Pizarro Manso Suporte a Negócios), Roland de Bonadona (Accor Hospitality), José Rogério Luiz (Totvs) e Regina Nunes (Standard & Poor's)



André Coutinho (KPMG), Roberto Landau Remy (Alpina Termoplásticos), José Luiz Oliveira de Jesus (Alpina Termoplásticos), Luciana Medeiros von Adamek (PwC), Marco Panza (Jornal Brasil Econômico) e Waldir Luiz Corrêa (Carwal)

Custo do evento

Orçamento de investimento não-Cojo (governo/patrocinadores outros)

	Incremental R\$ MM	Total R\$ MM
Investimentos de capital	6.262	22.115
Aeropostos, portos		2.002
Estradas e ferrovias	2.141	8.902
Acomodações	112	112
Instalações esportivas	507	980
Vila Olímpica		854
Vila de Mídia		1.624
Infraestrutura de energia elétrica		1.540
Gestão ambiental	890	2.410
Saúde	20	20
Segurança	732	1.626
IBC/MPC	406	405
Legado urbano	1.454	1.640
Operações	1.117	1.117
Segurança	874	875
Programa cultural	45	45
Decoração da cidade	24	24
Projetos especiais	174	173
TOTAL não-Cojo	7.379	23.232

Olímpica, Velódromo, Parque Aquático Maria Lenk, Marina da Glória, Sambódromo, Engenhão são ativos já existentes e permanecem sob a concessão, exploração e manutenção municipais. Por meio de parcerias público-privadas e recursos do Estado do Rio de Janeiro, Maracanã, Maracanzinho e Estádio de Remo, por serem ativos existentes, continuam sob a responsabilidade estadual.

Levy destacou que a segurança pública será continuidade da estratégia que já vem sendo desenvolvida pela parceria União-Estado-Município. Em relação à rede de transporte, o secretário salienta que a Olimpíada de 2016 será a primeira a se realizar dentro do mesmo perímetro da região metropolitana. “Vamos aproveitar para investir em trânsito rápido de ônibus e renovar os trens”, relatou.

O orçamento não-Cojo, que envolve investimentos em infraestrutura, segundo Levy, inclui, além de obras diretamente relacionadas à realização da Olimpíada, investimentos que já estavam previamente incluídos nas despesas do Estado do Rio de Janeiro. Além de incluir investimentos de capital em aeroportos, estradas, ferrovias, acomodações, legado urbano e outras áreas de infraestrutura, esse orçamento envolve operações de segurança, programa cultural, decoração da cidade e projetos especiais, totalizando mais de R\$ 23 bilhões.

Investimentos em instalações esportivas

(R\$ MM)

Investimentos	Construção	Renovação	Atividade
Instalações esportivas	733	247	
Centro Olímpico de Treinamento	390		Basquete, Handebol, Judô, Lutas
Hóquei	2		Hóquei
Tênis	92		Tênis
Velódromo		70	Ciclismo
Maria Lenk		17	Saltos, Polo
Desp. aquáticos	76		Natação, Sincronizado
Lagoa		5	Remo, Canoagem
Marina da Glória		19	Vela
Sambódromo		27	Tiro com Arco, Maratona
Engenhão		83	Atletismo
Deodoro	151	26	
	Hipismo	21	Hipismo
	Tiro	5	Tiro Esportivo
	Canoagem		Slalom
	BMX		Ciclismo
	Arena Deodoro		Esgrima
	Pentatlo Deodoro		Pentatlo
Instalações Treinamento	22		

Um dos setores diretamente impactados pelos Jogos Olímpicos de 2016 é o hoteleiro, que terá a criação e renovação de milhares de quartos. “O parque hoteleiro do Rio de Janeiro passou 15 anos sem quaisquer investimentos. Apenas nos últimos quatro e cinco anos, alguns grupos voltaram a investir no setor”, afirmou Levy.

O secretário destacou a importância de expandir a região hoteleira para além da zona sul carioca como forma de atrair turistas e investimentos. A criação de projetos turísticos como Porto Maravilha e Museu do Amanhã, de localização privilegiada – a 11 quilômetros do Galeão –, integra essa estratégia, assim como a renovação da área portuária e aeroporto para 30 milhões de passageiros ao ano. “É preciso criar novas áreas de atração e, principalmente, haver organização para atrair investimentos”, apontou.

Ao apresentar o plano de negócios para a Olimpíada de 2016, Levy destacou que, além da infraestrutura e do turismo receptivo, toda a cadeia produtiva da economia brasileira terá oportunidades de negócios decorrentes do evento. “Os Jogos Olímpicos, além de criarem um clima de confiança, dão um horizonte para as ações”, encerrou. O orçamento total da Olimpíada de 2016 é de aproximadamente R\$ 29 bilhões.



João Cesar Lima (PricewaterhouseCoopers), Bernardo Szpigel (Suzano), Walter Machado de Barros (WMB/IBEF SP), Joaquim Levy (secretário da Fazenda do Estado do Rio de Janeiro) e Antonio Luiz Pizarro Manso (Pizarro Manso Suporte a Negócios)



Carlos Arasanz Loeches (Eurobras)

Carlos Arasanz Loeches (Eurobras) e João Cesar Lima (PricewaterhouseCoopers) – de costas; Bernardo Szpigel (Suzano), Joaquim Levy (secretário da Fazenda do Estado do Rio de Janeiro), Walter Machado de Barros (WMB/IBEF SP), Antonio Luiz Pizarro Manso (Pizarro Manso Suporte a Negócios), Roland de Bonadona (Accor Hospitality), José Rogério Luiz (Totvs) e Paulo Pompilio (Grupo Pão de Açúcar)



Antonio Luiz Pizarro Manso (Pizarro Manso Suporte a Negócios), Walter Machado de Barros (WMB/IBEF SP) e Bernardo Szpigel (Suzano)



Carlos Arasanz Loeches (Eurobras), João Cesar Lima (PricewaterhouseCoopers), Bernardo Szpigel (Suzano) e Joaquim Levy (secretário da Fazenda do Estado do Rio de Janeiro)



Roland de Bonadona (Accor Hospitality)



Walter Machado de Barros (WMB/IBEF SP), Luciana Medeiros von Adamek (PricewaterhouseCoopers), Joaquim Levy (secretário da Fazenda do Estado do Rio de Janeiro) e Regina Nunes (Standard & Poor's)

IBEF Mulher aborda importância

Integração e alinhamento são palavras-chave para plano de negócios das empresas



Luciana Medeiros von Adamek (PricewaterhouseCoopers/IBEF Mulher)

O IBEF Mulher realizou café da manhã com o tema **A Importância do Planejamento Financeiro** no dia 30 de outubro, na sede do Instituto, em São Paulo. As palestrantes **Cida Hess**, gerente da PricewaterhouseCoopers, e **Priscila Siqueira**, especialista em implementação de sistemas corporativos e responsável pela área de Consultoria de Produtos EPM da Oracle na América Latina, abordaram sob diferentes perspectivas o planejamento financeiro e as estratégias empresariais alinhadas ao plano de negócios das empresas.

Durante a abertura do evento, Luciana Medeiros, coordenadora do IBEF Mulher e diretora da PricewaterhouseCoopers, destacou a relevância do tema, considerado pela executiva um assunto sensível em toda empresa. Luciana ainda mencionou que um dos objetivos do IBEF Mulher é aumentar a participação feminina no Instituto, ao trazer mulheres para palestrar sobre temas técnicos.

Considerado um fator decisivo para a sobrevivência da empresa, o planejamento financeiro é uma alternativa eficaz para a execução da estratégia empresarial. Para que as metas e ações sejam alcançadas, é preciso que as demais áreas da companhia trabalhem sinergicamente, com foco na gestão do empreendimento e, principalmente, na geração de recursos, sempre alinhada ao controle eficaz de riscos e despesas.

Nesse contexto, Cida Hess analisou as práticas utilizadas atualmente pelas companhias e apontou as principais tendências emergentes do planejamento financeiro. A executiva mencionou que, durante o processo de elaboração do planejamento financeiro, aproximadamente 56% dos esforços são gastos com atividades de baixo valor agregado e 70% das empresas são dependentes da planilha eletrônica. "Há uma insatisfação com o atual processo de planejamento financeiro devido ao seu nível de granularidade e falta de alinhamento com a estratégica do negócio", afirmou a gerente da PricewaterhouseCoopers.



do planejamento financeiro

Fotos: Jacinto Sá Alvarez

"Há uma insatisfação com o atual processo de planejamento financeiro devido ao seu nível de granularidade e falta de alinhamento com a estratégia do negócio"

"A máxima do financeiro é gerar resultado para o acionista. Para isso, os processos devem estar bem formatados"

Cida Hess, gerente da PricewaterhouseCoopers



"A participação de outros setores no desenvolvimento do planejamento permite a escalabilidade do trabalho"

"Integrar processos traz excelência gerencial e cria valor para o negócio"

Priscila Siqueira, especialista em implementação de sistemas corporativos e responsável pela área de Consultoria de Produtos EPM da Oracle na América Latina



Participantes do evento IBEF Mulher



Suzana Cunha (Hays Consultoria) e Claudia Hausner (HH Inteligência)



Elisabete Waller (Oracle) e Magna Aparecida Alves da Silva (Vinicola Bataciolo)

Ela observou que, ainda que muitos executivos estejam descontentes com a forma de realizar o planejamento em razão da fragmentação do processo, 65% das empresas consideram o mecanismo de planejamento importante para o desenvolvimento da companhia. Dentre as principais queixas está a falta de integração entre tecnologias e aplicações. "É preciso que finanças e operações estejam estreitamente ligadas para que os processos sejam padronizados", salientou Cida.

De acordo com ela, esforços conjuntos e integrados geram resultados eficientes. "A máxima do financeiro é gerar resultado para o acionista. Para isso, os processos devem estar bem formatados", disse. Em média, as empresas gastam de três a quatro meses para elaborar o *budget*, sendo que 25% desse tempo é destinado à coleta de dados. Segundo Cida, uma das alternativas que reduziria o tempo dedicado ao processo e, ao mesmo tempo, diminuiria a possibilidade de acontecer erros, é a automatização na captação das informações.



Luca Banfi Passarelli (Construtora Passarelli)



Carla Leal (Oracle), Elisabete Waller (Oracle), Luciana Medeiros von Adamek (PricewaterhouseCoopers), Cida Hess (PricewaterhouseCoopers/palestrante) e Priscila Siqueira (Oracle/palestrante)



Priscila Siqueira (Oracle/palestrante), Adriana Fernandes da Silva (Construtora Passarelli), Louremir R. Jeronimo (Unione Consulting), Carla Leal (Oracle) e Cida Hess (PricewaterhouseCoopers/palestrante)

Embora muitas empresas sejam dependentes da planilha eletrônica, a executiva destacou que a usabilidade da ferramenta é importante, mas que se deve considerar a flexibilidade para customizá-la de acordo com os processos de cada instituição. “Alinhar processos, aplicações e estruturas organizacionais auxilia na tomada de decisões”, afirmou.

Diante desse cenário de insatisfação em relação ao planejamento financeiro, a PricewaterhouseCoopers identificou, por meio de pesquisa, os requisitos fundamentais para a melhoria dos processos relacionados à redução do ciclo do processo orçamentário, maior exatidão e foco nas atividades que agregam valor. Cida apontou como principais fatores para a reavaliação do posicionamento estratégico a necessidade de elaborar planejamento financeiro alinhado ao plano de negócios e a integração das áreas financeira, comercial e operacional.

Simplificar e padronizar o processo de forma a possibilitar um orçamento flexível em todos os níveis da corporação e utilizar um único sistema de planejamento financeiro também são requisitos apontados para a melhoria do processo. A implantação do *rolling forecast* é apontada como tendência pelas companhias, além da redução do uso de planilhas eletrônicas. Priscila Siqueira, responsável pela área de Consultoria de Produtos EPM da Oracle, explicou que essa ferramenta é baseada em direcionadores e indicadores de performance contínuos. Ela alertou que processos desconectados impactam em tempo, qualidade, flexibilidade e custos.

De acordo com ela, o planejamento estratégico vai além do orçamento, ao compreender a definição de metas de crescimento, *market share*, estrutura do capital e, especialmente, como criar valor para os acionistas. Priscila destacou que os principais desafios enfrentados durante o planejamento estratégico são integrar modelos que facilitem a análise de novos cenários e simular efeitos e cenários de forma ilimitada.

Com foco no aprimoramento do desempenho, a mediação



Magna Aparecida Alves da Silva (Vinicola Bataciolo), Patricia Oliveira de Aguiar (Linde Gases), Valéria Cristina Natal (Distillerie Stock) e Luciana Medeiros von Adamek (PricewaterhouseCoopers)

de estatísticas define probabilidades que ajudam na análise de resultados. A executiva da Oracle apontou a importância de ciclos curtos de captura de informações para a elaboração do orçamento. “A participação de outros setores no desenvolvimento do planejamento permite a escalabilidade do trabalho”, destacou.

Expandir o planejamento financeiro com modelagem operacional também é outro desafio a ser enfrentado, assim como integrar os relatórios com o objetivo de facilitar as análises. “Integrar processos traz excelência gerencial e cria valor para o negócio”, destacou Priscila. Segundo a executiva, a tecnologia pode auxiliar nesse processo de integração por meio de soluções operacionais criadas para atender às demandas individuais de cada corporação. “Elaborar um planejamento financeiro exige integração com outros setores para reunir de forma eficaz gestão financeira, operacional e comercial”, concluiu. ■



Rodrigo Kede de Freitas Lima (IBM/IBEF SP)



José Augusto Miranda (HSBC)



André Luis Rodrigues (Rhodia)



Henrique Luz (PricewaterhouseCoopers)

Executivos financeiros, *headhunters* e profissionais de recursos humanos abordaram oportunidades e direcionamento da carreira

Pensando em proporcionar aos associados do IBEF SP ferramentas para o planejamento de progressão de suas carreiras, o IBEF Jovem promoveu no dia 12 de novembro um debate entre executivos financeiros, *headhunters* e profissionais de recursos humanos de empresas relevantes. Ao classificar a situação econômica atual como de pós-crise, discutiu-se com objetividade quais os efeitos deixados pela crise para o recrutamento de profissionais; qual o novo perfil dos executivos; quais as principais competências procuradas pelo mercado de trabalho; modelo de carreira a ser seguido; e perspectivas para o futuro.

IBEF Jovem debate preparação



Alvaro Vilela de Souza (PricewaterhouseCoopers)



Frederico Prestes Bernardes (Itaú Corretora)

"Começamos o pós-crise com mudanças na dinâmica do mercado e lições aprendidas. Agora busca-se mais visão de longo prazo nos executivos"

Marcelo de Lucca, diretor executivo da Michael Page International

"É exatamente isso que as empresas procuram atualmente. Profissionais cada vez mais resilientes"

João Márcio Souza, diretor da Hays Recrutamento e Seleção



Guilherme Camargo (Porto Forte)



Marcelo de Lucca (Michael Page)

"O maior desafio que um executivo de finanças pode ter é saber se relacionar com pessoas e saber coordená-las. Se o profissional tiver essa habilidade, provavelmente será um bom gestor de pessoas"

André Rodrigues, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e vice-presidente financeiro da Rhodia



Marcelo de Lucca (Michael Page), João Márcio Souza (Hays Recrutamento e Seleção), Edmundo Baltazar (Google), André Luis Rodrigues (Rhodia), Antonio Salvador (PricewaterhouseCoopers) e Luiz Roberto Calado (Anbima)

da carreira no pós-crise

Fotos: Jacinto Sá Alvarez

A ideia do evento surgiu quando, conversando com jovens executivos associados, o IBEF Jovem percebeu que o assunto carreira é um dos mais abordados e também o que gera mais dúvida. Assim, o debate teve como objetivo proporcionar aos participantes uma clara e real visão dos desafios projetados para desenvolvimento de carreira em 2010 e discutir as principais oportunidades de mercado para este público. Para Henrique Luz, presidente do IBEF Nacional e sócio da PricewaterhouseCoopers, o IBEF Jovem é uma iniciativa fascinante, pois consegue criar o elo entre profissionais de nível sênior e os mais novos executivos. “Isso ilustra o papel do IBEF SP, uma instituição perene. Serão esses jovens talentos que a levarão pra frente”, completou.

O moderador do debate Luiz Roberto Calado, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e gerente de Educação da Anbima (Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais), declarou no início do evento que a crise acabou. “Por isso já come-





João Márcio Souza (Hays Recrutamento e Seleção) Edmundo Baltazar (Google)



Antonio Salvador (PricewaterhouseCoopers) Luiz Roberto Calado (Anbima)

"Queremos pessoas que viveram, tiveram experiências, participaram de associações, viajaram, conheceram outras culturas. Isso é ouro, o resto é fácil de transmitir"

Antonio Salvador, diretor de RH da PricewaterhouseCoopers

PricewaterhouseCoopers, a adaptabilidade é uma delas. "Temos buscado profissionais que se adaptem à nossa proposta de valor, pessoas que tenham uma genuína paixão por aprender. Não adianta encontrar o melhor de todos se ele não se adapta ao nosso modelo de negócios e não gosta de aprender algo novo a cada dia", considerou.

Conseguir trabalhar bem em grupo é também outra característica importante. "O maior desafio que um executivo de finanças pode ter é saber se relacionar com pessoas e saber coordená-las. Se o profissional tiver essa habilidade, provavelmente será um bom gestor de pessoas", considerou André Rodrigues, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e vice-presidente financeiro da Rhodia.

O CFO da Google, Edmundo Baltazar, abordou outro perfil que, segundo ele, é sempre observado pela empresa onde atua. "Nesse aspecto, é difícil comparar uma companhia tradicional com a visão do Google – uma empresa realmente aberta e que pertence ao mercado da internet, algo relativamente novo. Mas, para nós, um profissional da equipe de finanças precisa ter características múltiplas e uma visão *end to end*", destacou. Ele apontou que trabalhar em uma empresa deste setor é desafiador por conta do próprio cenário.

O Google, por exemplo, é uma empresa com enorme crescimento num curtíssimo espaço de tempo. Dessa forma, cabe a seus profissionais não se limitar apenas às suas funções, mas sim ajudar no negócio como um todo. "Uma pessoa que pense grande, consiga olhar fora da sua fronteira, procure desafiar seus companheiros num sentido positivo e questione aquilo que faz só agregar valor ao seu negócio. Hoje, o perfil ideal de um profissional, não só da indústria de internet, é possuir a técnica financeira e também ser um *business partner*, uma pessoa que entenda o negócio da empresa de A a Z, que possa trazer soluções junto a outras áreas para fazer com que o negócio cresça dentro da velocidade, do planejamento e dos objetivos propostos. O Google é uma empresa pequena, coesa, mas com pessoas com essas características", contou Edmundo.

çamos a nos preparar para o pós-crise", disse. Para saber como isso afeta os processos de carreira, vale a pena analisar os momentos que antecederam a crise e o período vivido durante ela. Marcelo de Lucca, diretor executivo da Michael Page International, apontou que no pré-crise o País viveu um ritmo econômico extremamente acelerado, o que causou impactos na dinâmica de recrutamento de profissionais.

Para ele, o recrutamento acontecia na mesma velocidade com que crescia a economia. "As empresas estavam muito preocupadas em buscar soluções em um curtíssimo espaço de tempo e isso fez com que elas não fossem suficientemente seletivas nos processos. O mesmo ocorreu com o executivo. Ele entendeu que existia uma demanda muito maior e passou a ser extremamente orientado pela remuneração", observou.

Durante a crise, naturalmente, o mercado foi impactado e o número de posições diminuiu. As pessoas passaram a vivenciar um ambiente de insegurança e ficaram mais preocupadas em manter o posto em que estavam. Segundo de Lucca, a característica do mercado mudou por completo. Obviamente, as demandas não deixaram de existir, mas, quando existiam, a seletividade tanto da empresa como do executivo passou a ser maior. "As empresas entenderam que fazia mais sentido desenhar um projeto com mais calma, se ater a uma série de competências antes não reconhecidas e avaliar eventuais riscos, e o executivo, idem", apontou. "Começamos o pós-crise com mudanças na dinâmica do mercado e lições aprendidas. Agora busca-se mais visão de longo prazo nos executivos", completou o diretor da Michael Page.

João Márcio Souza, diretor da Hays Recrutamento e Seleção, disse ainda que, atualmente, o executivo está mais calmo e, ponderando, toma cuidado em suas mudanças e analisa profundamente os processos. "É exatamente isso que as empresas procuram atualmente. Profissionais cada vez mais resilientes", afirmou.

Além desta, outras competências foram apontadas como demanda das empresas nos profissionais que contratam. Segundo Antonio Salvador, diretor de RH da



Henrique Luz (PricewaterhouseCoopers), José Cláudio Securato (Saint Paul Escola de Negócios) e José Augusto Miranda (HSBC)



José Antonio Caveiro Vicente (Energias do Brasil), Karla Alcides (Universidade de Pittsburg), Paulo Meffe (Alpes CCTVM), Wilson Garcez Watanuki (Alpes CCTVM) e Victor Muniz (Rhodia)



Fernando Oliveira (Banco Fibra)



Henrique Luz (PricewaterhouseCoopers), José Cláudio Securato (Saint Paul Escola de Negócios), Ivan de Souza (Cincom Systems), José Augusto Miranda (HSBC) e Rodrigo Kede de Freitas Lima (IBM/IBEF SP)



Barbara Fortes (L'Occitane) e Luciana Medeiros von Adamek (PricewaterhouseCoopers)



Ricardo Eguchi, Luciano C. N. Santos Lima (Samsung Electronics) e Sergio Volk (Magno Consultoria)



Ivan de Souza (Cincom Systems), Alvaro Vilela de Souza (PricewaterhouseCoopers), Guilherme Camargo (Porto Forte), Frederico Prestes Bernardes (Itaú Corretora) e José Augusto Miranda (HSBC)



Andreza Marafon (Sant'Ivo Consulting), Barbara Fortes (L'Occitane) e Luciana Medeiros von Adamek (PricewaterhouseCoopers)



Roberto Goldstajn (Hand, Goldstajn Adv. Associados) e Alexandre Bess (Ernst & Young)



Francieli Jodas (KPMG), Alessandra Martins (KPMG) e Carlos Ferraz (KPMG)



Alexandre Benedetti (Hays Recrutamento e Seleção), João Márcio Souza (Hays Recrutamento e Seleção) e Fernando Paiva (Hays Recrutamento e Seleção)

O processo evolutivo de cada carreira

Com tantas responsabilidades adquiridas pela área financeira, como os executivos devem encarar esses novos desafios? André Rodrigues acredita que a melhor maneira de se resolver problemas e desafios é trabalhar de forma estruturada, baseando-se em disciplinas. Para ele, o caminho mais curto e eficiente para se chegar a uma solução se dá por meio de um bom planejamento, antes de se partir para a ação.

Além disso, dedicação e envolvimento do executivo na realização do processo são fundamentais para se obterem bons resultados. "Quem é jovem geralmente tem ansiedade em resolver algo, quer ter destaque, mostrar que é capaz e, assim, acaba queimando algumas etapas. A recomendação que eu dou pra quem está iniciando uma carreira é saber ouvir e perguntar a quem conhece. É preciso sempre poder contar com aqueles mais experientes", orientou André.

Para os debatedores, em opinião unânime, não existe um modelo ideal de carreira a ser seguido e nem uma fórmula para o sucesso. O que há são caminhos para se chegar lá. "Quando se contextualizam os tempos de mercado, os momentos macroeconômicos, inclusive a globalização, não se tem um padrão e uma verdade absoluta sobre carreira. A carreira de cada um de nós é muito diferente, não só pela questão técnica, mas também pelas questões pessoais, de perfil e motivacional", definiu João Márcio Souza, da Hays.

Para ele, a técnica está ao alcance de todos: uma boa faculdade, cursos de especialização e atualização. No entanto, atualmente, é o comportamento que fará o executivo ser bem-sucedido. "A inteligência interpessoal de saber em que con-

"Uma pessoa que pense grande, consiga olhar fora da sua fronteira, procure desafiar seus companheiros num sentido positivo e questione aquilo que faz só agregar valor ao seu negócio. Hoje, o perfil ideal de um profissional é possuir a técnica financeira e também ser um business partner, uma pessoa que entenda o negócio da empresa de A a Z"

Edmundo Baltazar, CFO da Google

texto está inserido, quais são suas perspectivas e possibilidades de crescimento e remuneração, as atitudes, a pró-atividade e as boas escolhas serão o diferencial", completou.

"Queremos pessoas que viveram, tiveram experiências, participaram de associações, viajaram, conheceram outras culturas. Isso é ouro, o resto é fácil de transmitir", acrescentou Antonio Salvador, da PricewaterhouseCoopers. Outra questão muito importante é o autoconhecimento. O jovem executivo precisa saber o que é, o que quer e do que



Marcelo de Lucca (Michael Page), Antonio Salvador (PricewaterhouseCoopers), João Márcio Souza (Hays Recrutamento e Seleção), Henrique Luz (PricewaterhouseCoopers), Luiz Roberto Calado (Anbima), André Luis Rodrigues (Rhodia), Edmundo Baltazar (Google), Rodrigo Kede de Freitas Lima (IBM/IBEF SP) e José Augusto Miranda (HSBC)



José Augusto Miranda (HSBC), Luiz Roberto Calado (Anbima), Sergio Volk (Magno Consultoria) e Ivan de Souza (Cincom Systems)



José Augusto Miranda (HSBC) e José Cláudio Securato (Saint Paul Escola de Negócios)



Huber Mastelari (Mercedes-Benz), Mariana Fleury Donatelli (Mercedes-Benz) e Luisa Fleury Donatelli (PricewaterhouseCoopers)

gosta. Só assim poderá definir o ambiente de trabalho onde se sente melhor, passará a ser entendido e ter influência em seus colegas de equipe, conseguirá perceber as melhores oportunidades e compensações, colocará a remuneração em segundo plano pensando primeiramente no seu crescimento, e fará, conseqüentemente, com que sua carreira se desenvolva. “Infelizmente, as contratações são feitas pelos aspectos técnicos e as demissões são feitas pelos aspectos comportamentais”, considerou Marcelo de Lucca, da Michael Page.

De acordo com os debatedores, o Brasil tem pela frente uma janela de oportu-

nidades que, durante décadas, o País não teve. Ao avaliar o futuro próximo, pode-se mencionar que as perspectivas são bastante positivas do ponto de vista macroeconômico. As razões disso são, certamente, os investimentos necessários para Copa do Mundo e Olimpíada; ano eleitoral em 2010; investimento público; entre outros fatores. O impacto para o mercado de trabalho deverá aparecer em praticamente todos os setores.

Para João Márcio Souza, da Hays, haverá carência de profissionais especializados no mercado, mas as perspectivas são extremamente positivas do ponto de

vista econômico, de trabalho e demanda. “Nesse aspecto, posso afirmar que as perspectivas serão globais, velozes, desafiadoras, compensadoras, tentadoras e extremamente competitivas. Quem não tiver preparado para esse novo tipo de cenário limitará o crescimento de sua carreira”, concluiu. Marcelo de Lucca atribuiu importante dever aos profissionais. “Sobre aquela velha história de que o Brasil é o país do futuro, cabe a nós acreditar que isso está muito próximo de se realizar, se já não está se realizando. Agora, temos a responsabilidade de evitar o momento de euforia percebido no período pré-crise”, concluiu. ■

2010: o futuro começou

Naiara Bertão

Crise financeira já parece sombra do passado. Indicadores fortes, boas expectativas e investimentos criam consenso de que o Brasil está em pé, saudável e pronto para correr

Demissões, queda na produção, baixo consumo, *circuit breaker* na Bovespa, escândalos financeiros, alto endividamento, fuga de capital, medo. O ano de 2008 encerrou com um cenário digno de terror. Um ano após a eclosão da crise financeira, não só os temores estancaram, como se percebe firme a perspectiva otimista de que, desta vez, o Brasil entra no *ranking* das maiores economias globais.

O presidente do Banco Central do Brasil, Henrique Meirelles, afirmou em meados de novembro que o Brasil saiu antes e mais forte da crise global e que o desafio, no momento, era “administrar o sucesso”. Com a taxa de desemprego em queda e a renda das famílias crescendo, o consumo é estimulado, puxando, conseqüentemente, a produção e os investimentos.

Uma conjugação de fatores tão estimulantes só eleva ainda mais as perspectivas de crescimento para 2010, que já sustenta opiniões entre 4% e 5%, sendo que análises mais otimistas apostam em um PIB (Produto Interno Bruto) de 6% para o próximo ano. Afinal, como o cenário brasileiro mudou tão rapidamente em apenas alguns meses? A *IBEF News* busca entender como se deu o salto de uma perspectiva econômica que previa índices negativos de crescimento para as otimistas previsões de taxas tão prósperas para o futuro.

Otimismo consciente

Engana-se quem pensa que tais projeções são feitas apenas por analistas superotimistas, os chamados *bullishers*. No dia 12 de novembro, a revista britânica *The Economist* publicou um especial de 14 páginas sobre o Brasil, dando ênfase a seu potencial de ascensão. Intitulado *Brazil Takes Off* ("O Brasil Decola", em tradução literal), o editorial fala que o País deve se tornar, até 2024, uma das cinco maiores economias do mundo, na frente, inclusive, de potências como França e Grã-Bretanha.

A matéria afirma que "a China talvez esteja liderando a saída da economia mundial da recessão, mas o Brasil está em um bom momento", recordando que a economia do País, pouco afetada pela crise, deve voltar a crescer a partir do próximo ano ao ritmo de 5%, um desempenho econômico invejável, superando inclusive outros membros do Bric (Brasil, Rússia, Índia e China). A reportagem fundamenta seu enfoque. "Ao contrário da China, (o Brasil) é uma democracia, ao contrário da Índia, (o Brasil) não possui insurgentes, conflitos étnicos, religiosos ou vizinhos hostis. Ao contrário da Rússia, (o Brasil) exporta mais que petróleo e armas e trata investidores estrangeiros com respeito", diz.

Saindo de uma perspectiva de queda de 2% na economia brasileira para este



"Consideramos o Brasil como um 'vencedor', em termos relativos, quando comparamos seu desempenho em relação aos demais países durante a crise"

Mauro Leos
(Moody's)

ano, agora é consenso uma variação nula ou, até mesmo, crescimento de até 1%, dependendo dos indicadores neste quarto trimestre. "A economia brasileira está reagindo bastante bem, estável, com indicadores bem calibrados", comenta Rubens Barbosa, consultor, presidente do Conselho Superior de Comércio Exterior da Fiesp (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo) e ex-embaixador do Brasil nos Estados Unidos e na Grã-Bretanha. Para

ele, o Brasil surpreendeu o mundo com a rápida recuperação econômica, um comportamento diferente do que aconteceu em grande parte das economias, como a norte-americana, a japonesa e as europeias.

Lição de casa

"Consideramos o Brasil como um 'vencedor', em termos relativos, quando comparamos seu desempenho em relação aos demais países durante a crise", afirma Mauro Leos, analista da agência de classificação de risco Moody's. Ele explica que, no período de turbulência, o Brasil adotou políticas de flexibilidade econômica e financeira, as quais acabaram resultando em um baixo impacto negativo na economia, como por exemplo: contração de curta duração do PIB, enfraquecimento mínimo das reservas internacionais, moderada deterioração dos índices de endividamento do governo e ausência de pressão no sistema bancário nacional.

"O Brasil tem se mostrado um país com maior capacidade de absorver choques externos, o que aponta para uma melhora de seu perfil de crédito. Assim, decidimos por elevar o *rating* soberano do Brasil para Baa3, já com grau de investimento, em setembro", lembra.

Ao elevar o Brasil a grau de investimento, a Moody's completou a lista das três princi-

"A economia brasileira está reagindo bastante bem, estável, com indicadores bem calibrados"

Rubens Barbosa
(Fiesp)



país agências de risco internacionais a dar a recomendação ao País, já que em 2008 a Fitch e a Standard & Poor's haviam feito o mesmo. A análise também trouxe consigo perspectivas mais otimistas para o País, assim como evidenciou o sucesso das respostas governamentais durante a crise, especialmente aquelas voltadas à manutenção do crédito disponível e estímulo ao consumo.

Segundo Cristiano Souza, economista do grupo Santander Brasil, entre as principais decisões do Banco Central destacam-se o aumento da liquidez para instituições financeiras locais, com a redução do compulsório, assim como a expansão da base de financiamentos dos grandes bancos públicos. “Nosso sistema financeiro é saudável, com baixo risco se comparado ao de outros países, já que é mais rígido e tem limite de alavancagem”, diz Souza. Ele destaca que essa característica, aliada à grande massa de dinheiro guardada pelo governo, foi fundamental para sustentar o fluxo de crédito no País.

“No momento de aperto da atividade, em que os bancos privados retraíram sua oferta de crédito, os bancos públicos intervieram no mercado, aumentando seu *market share*”, conta. Para ele, os bancos pequenos e médios, que são os que mais sofrem nestas situações, foram os principais beneficiados do sistema financeiro.

Segundo Rubens Sardenberg, economista-chefe da Febraban (Federação Brasileira de Bancos), o crédito total deve fechar 2009 com crescimento entre 10% a



Pesquisa de projeções macroeconômicas (média)

Variáveis Macroeconômicas	Efetivos 2008	Pesquisas anteriores				Pesquisa atual	
		jun/09 2009	jul/09 2009	set/09 2009	set/09 2010	out/09 2009	out/09 2010
Crescimento do PIB Total (var. %)	5,1	-0,3	-0,1	0,02	3,98	0,2	4,6
Crescimento do PIB Agropecuário (var.%)	5,6 ²	-0,2	-1	-0,9	3,7	-0,7	4,4
Crescimento do PIB Industrial (var.%)	5,4 ²	-3,3	-3,9	-3,9	5,2	-3,4	5,7
Crescimento do PIB de Serviços (var.%)	5,0 ²	1,6	1,9	2,1	3,3	2,4	4,0
Produção Industrial (variação anual %)	3,1	-4,5	-5,9	-6,7	5,5	-6,7	6,3
IPCA (%)	5,9	4,3	4,4	4,3	4,3	4,3	4,4
IGP-M (%)	9,8	1,6	0,6	-0,4	4,2	-0,6	4,3
Taxa Selic Meta ¹ (fim de período)	13,75	8,75	8,75	8,75	8,75	8,75	10,50
Taxa de Câmbio (R\$ / US\$ – fim de período)	2,32	2,01	1,92	1,83	1,85	1,71	1,75
Balança Comercial (US\$ bilhões)	24,7	16,8	21,5	24,2	23,2	25,8	16,7
Saldo em transações correntes (US\$ bilhões)	-28,3	-15,8	-14,3	-15,1	-25,7	-17,5	-32,0
Investimento direto estrangeiro (US\$ bilhões)	24,6	23,9	24,5	25,1	29,5	25,8	32,3
Reservas Internacionais (US\$ bilhões)	206,8	206,3	210	219,4	227,8	234,4	246,5
Risco Brasil – EMBI (pontos)	428	275,5	267,6	245,1	218,4	228,8	206,6
Resultado Primário (% do PIB)	4	2,3	1,8	1,5	2,1	1,7	2,4
Dívida Líquida do Setor Público (% do PIB)	36	39	41,3	43	41,4	43,4	41,9
Crescimento do PIB – EUA (var.%)	1,3	-3,3	-2,3	-2,3	1,7	-2,2	1,9
CPI – EUA (var.%)	0,1	-0,1	0,3	0,1	1,3	0,2	1,5
Taxa do <i>fed funds</i> – EUA (fim de período)	0,2	0,25	0,25	0,25	1,0	0,25	1

¹ Mediana. ² De acordo com a pesquisa de Projeções e Expectativas realizada em dezembro de 2008.

Variáveis do Setor Bancário (Variação Anual)	Efetivos 2008	Pesquisas anteriores				Pesquisa atual	
		jun/09 2009	jul/09 2009	set/09 2009	set/09 2010	out/09 2009	out/09 2010
Operações de Crédito da Carteira Total (var. %, total do SFN)	31,1	16,1	16,3	16,9	18,0	17,9	18,8
Operações de Crédito com Recursos Direcionados (var. %, total do SFN)	29,4	17,7	17,8	20,5	17,8	20,1	18,9
Operações de Crédito com Recursos Livres (var. %, total do SFN)	31,8	15,4	15,5	16,1	17,8	17,6	18,3
Operações de Crédito para Pessoas Físicas (var. %, total do SFN com recursos livres)	24,2	15,3	16,2	16,8	18,4	17,7	18,6
Operações de Crédito para Pessoas Físicas – Crédito Pessoal (var. %, incluindo consignado)	27,8	16,7	19,3	19,9	19,3	20,7	20,1
Operações de Crédito para Pessoas Físicas – Aquisição de Veículos ¹ (var. %, incluindo <i>leasing</i>)	24,7	14,3	15,5	15,6	16,2	14,8	16,7
Operações de Crédito para Pessoas Jurídicas (var. %, total do SFN com recursos livres)	38,9	15,7	15,5	15,8	18,2	15,7	18,1
Taxa de Inadimplência (acima de 90 dias, em %)	4,4	5,6	5,8	5,3	4,8	5,7	5,0

Fonte: Febraban

15% em relação ao ano passado, podendo ultrapassar o montante de R\$ 1,4 trilhão. Para 2010, a Febraban estima que o volume de crédito será ainda maior, de R\$ 1,68 trilhão a R\$ 1,70 trilhão, com crescimento entre 20% e 25% em comparação com 2009. "Isso também será possível com os níveis de crédito global se recuperando, em função da melhora das economias mundiais", afirma.

Sardenberg explica que tanto o crédito para pessoas físicas (PF) quanto para pessoas jurídicas (PJ) vai crescer em 2010, com destaque para o setor imobiliário, que ainda tem grande espaço para avançar, já que representa apenas 3% do total de crédito. "Teremos um enfoque de PF em financiamentos imobiliários e de PJ em investimentos de infraestrutura", aposta.

Ao lado da disponibilidade de crédito, o Banco Central tomou outra atitude para fomentar o consumo brasileiro: diminuiu a taxa básica de juro, a Selic. Entre setembro de 2008 e novembro de 2009, o governo baixou de 13,75% para 8,75% ao ano os juros básicos do País. O movimento acabou influenciando não só o consumo, como o Banco Central queria, mas também a queda do *spread* bancário para pessoas físicas e a diminuição dos níveis de inadimplência. Em setembro, a inadimplência de pessoas físicas ficou em 8,2%,



Divulgação

"Nosso sistema financeiro é saudável, com baixo risco se comparado ao de outros países, já que é mais rígido e tem limite de alavancagem"

Cristiano Souza
(Santander Brasil)

voltando aos níveis de janeiro deste ano. Em outubro, foi a vez da inadimplência de pessoas jurídicas mostrar desaceleração, ao avançar 4,3%, a menor elevação no ano.

Consumo e emprego

O governo não parou por aí em suas medidas para conter a recessão econômica. Ao mesmo tempo em que o Banco Central se empenhava para manter a liquidez do sistema financeiro, o governo federal adotava

uma importante medida para estimular a atividade econômica: a redução das alíquotas do IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados) para automóveis e eletrodomésticos.

Aproveitando o crédito mais barato (com os menores juros) e a redução dos preços dos produtos (com o IPI reduzido), muitas famílias brasileiras aproveitaram o bom momento para consumir. De janeiro a outubro, por exemplo, as vendas de veículos subiram 6,1% em relação ao mesmo período de 2008, com quase 2,6 milhões de unidades comercializadas.

"Estes fatores, juntos, possibilitaram a reação da demanda doméstica, que foi sustentada, adicionalmente, pela massa salarial", comenta Thaís Marzola Zara, economista-chefe da Rosenberg & Associados, destacando as estimativas do Banco Central de que a massa salarial ampliada cresceu 5,3% em 2009, até o mês de junho.

A economista conta que o mercado de trabalho foi bem menos afetado do que se esperava na eclosão da crise, sendo que o setor de maior peso, o de serviços, quase não sentiu os efeitos da recessão. "O pior desempenho foi da indústria de transformação, que, contudo, já mostra sinais de estancamento das demissões e algumas contratações a caminho", fala.

Thaís estima ainda que o comércio varejista deva encerrar o ano com um cres-

"O pior desempenho foi da indústria de transformação, que, contudo, já mostra sinais de estancamento das demissões e algumas contratações a caminho"

Thaís Marzola Zara
(Rosenberg & Associados)



Divulgação

cimento maior do que 4%, feito considerado notável diante do quadro internacional adverso, em sua opinião. Não é a toa que se espera ser este o melhor Natal dos últimos dez anos para o comércio. Para ela, grande destaque desse crescimento está no segmento de super e hipermercados, que terá uma expansão superior a 7% no ano, em sua previsão. Um exemplo desse potencial está nos números e estimativas do Grupo Pão de Açúcar.

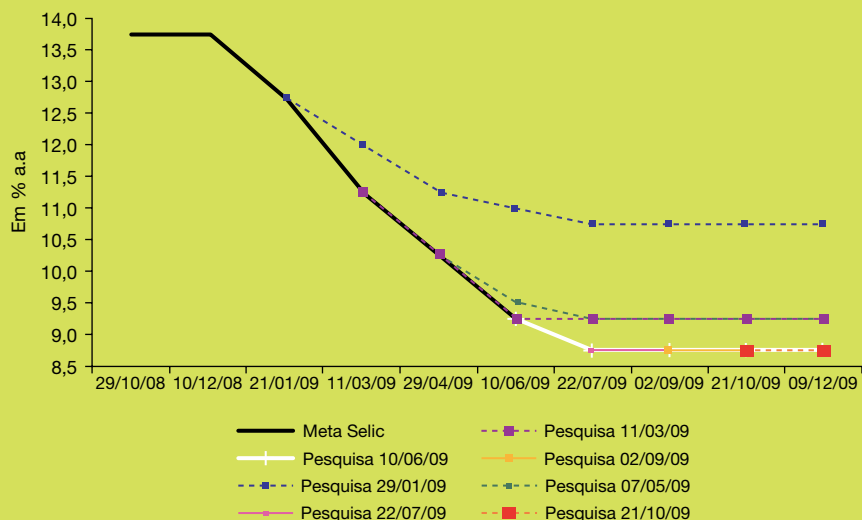
“Mantivemos nosso projeto de expansão em 2009 porque acreditamos que é com consumo e investimentos que se combate a crise, já que, se as pessoas não consomem, a demanda cai, derrubando a produção e consequentemente, aumentando as demissões”, explica o vice-presidente de finanças do Grupo Pão de Açúcar e vencedor do *Prêmio O Equilibrista de 2009*, Enéas Pestana.

Segundo Pestana, a empresa conseguiu manter seus planos para o ano devido, principalmente, à saudabilidade de suas contas. “Já vínhamos desde 2008 procurando meios para deixar nosso caixa financeiro em ordem, com gestão das despesas e mudança na rentabilidade de nosso modelo de lojas”, conta.

Foi assim que o grupo pôde consolidar uma de suas mais importantes estratégias: a compra da rede de lojas Ponto Frio, que atua fortemente no segmento de eletrodoméstico e eletroeletrônico. Em um acordo de R\$ 824,5 milhões, a aquisição ocorreu em junho deste ano, justamente num período em que as empresas evitavam gastar. No último dia 4 de dezembro, o grupo



Curva de expectativa da taxa de juros para as reuniões do Copom



Fonte: CCNM.

Emissões no mercado de ações

	2008*		2009**		2009/2008
	Nº	Volume (R\$ milhões)	Nº	Volume (R\$ milhões)	
Oferta Primária	9	32.148,10	14	15.265,11	
Oferta Secundária	4	1.855,89	13	16.385,00	
Subtotal	13	34.003,99	27	31.650,11	-7,43%
ADR***	2	875,00	1	14.100,00	
Total	15	34.878,99	25	45.750,11	31,16%
Nº IPOs****	4	7.601,69	4	10.213,33	

*Janeiro a dezembro. **Janeiro a novembro. ***Certificado de Depósito de Ações.

****Incluídas nas Ofertas Primárias e Secundárias.

Fonte: CVM.

também anunciou a aquisição da Casas Bahia, em um acordo que prevê a associação de ambas, criando uma nova empresa, com previsão de R\$ 18,5 bilhões em faturamento bruto anual e 68 mil funcionários.

“Temos um grande plano de expansão para o ano que vem e por isso vamos investir mais do que investimos este ano, que deve fechar em R\$ 750 milhões”, afirma. Para ele, dois principais fatores devem impulsionar os resultados da empresa em 2010: o programa de financiamento à habitação Minha Casa, Minha Vida (MCMV) e as eleições, por conta dos empregos temporários.

No caso do primeiro, Pestana explica que a construção de novas residências acaba puxando o consumo de eletrodomésticos e eletroeletrônicos, uma vez que as pessoas precisam “equipar” suas casas com esses produtos. Assim, o grupo pretende se fortalecer ainda mais em 2010 para conquistar novo espaço no mercado.

Segundo Pestana, os investimentos se concentrarão principalmente nas bandeiras Extra Fácil, Assai e Extra Supermercado. As demais bandeiras do grupo – Pão de Açúcar, Extra Perto, CompreBem, Sendas, Ponto Frio e Extra-Eleto – terão investimentos orgânicos, mas em planos menos agressivos.

Assim como o Pão de Açúcar, a rede atacadista Makro também vê um futuro mais promissor para a empresa. Segundo Rubens



"Temos um grande plano de expansão para o ano que vem e por isso vamos investir mais do que investimos este ano, que deve fechar em R\$ 750 milhões"

Enéas Pestana
(Grupo Pão de Açúcar)

Batista Junior, presidente da companhia e membro do Conselho de Administração do IBEF SP, as expectativas positivas são fruto de uma combinação de fatores. “Temos os investimentos efetuados nos últimos dois anos [cerca de R\$ 390 milhões] em novas lojas que estarão rendendo frutos. O mundo estará objetivamente melhor e os projetos, tais como desenvolvimento de clientes, logística e segmentação de canais de vendas, estarão mais adiantados

e darão resultado”, opina.

Batista explica que, mesmo com expectativa de crescimento para este ano, o ritmo será menor, principalmente pela queda de venda nas *commodities* alimentícias. “Em um cenário de queda de preços, os clientes tendem a reduzir estoques e a se suprirem junto à indústria, cujo preço atualizado é inferior”, explica. O executivo destaca que os preços das *commodities* já estão se estabilizando e apresentando uma pequena tendência de recuperação, o que, adicionado às boas condições macroeconômicas do País, trará um bom ano novo para o Makro.

Indústria

Com um sistema de crédito funcionando bem, juros mais baixos, produtos com preços menores e renda familiar subindo, o consumo e a demanda interna acabaram se recuperando mais cedo do que se imaginava e influenciando, consequentemente, a aceleração da atividade econômica e o mercado de trabalho.

Dados do Caged (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados) referentes a outubro mostram que o Brasil gerou 230 mil novos empregos no mês, o melhor resultado para este período desde 1992, quando a série histórica do indicador se inicia. No ano, o número de postos de trabalho já superou as estimativas, ficando em 1,163 milhão. Para

"Em um cenário de queda de preços, os clientes tendem a reduzir estoques e a se suprirem junto à indústria, cujo preço atualizado é inferior"

Rubens Batista Junior
(Makro/IBEF SP)



"A economia como um todo não teve a queda que a indústria teve. A crise entrou no Brasil pela indústria, mas ficou por lá"

Júlio Gomes de Almeida
(Unicamp)



Divulgação

empresa e vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP, o setor de Tecnologia de Informação (TI) sentiu por um tempo a desaceleração em seu crescimento, mas voltou rapidamente a um bom patamar de desempenho. "Respeitar a crise não significa ficar paralisado ou tomar atitudes precipitadas sem pensar no setor em que sua empresa atua e só dar atenção ao que os outros estão fazendo. As empresas que respeitaram a crise, mas não deixaram de investir, estão sendo beneficiadas", comenta.

Na lista de empresas com bons resultados financeiros e operacionais, os destaques não foram as do setor industrial. O setor de serviços, financeiro e construção foram os principais destaques, segundo Milton Milioni, conselheiro da Apimec (Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais). Milioni comenta que esses segmentos, possivelmente, vão repetir o bom desempenho no próximo ano. "A economia deve crescer e puxar todos os setores para cima em geral, mas os melhores desempenhos serão as companhias de base, como mineração, siderurgia, papel e celulose, petróleo e também o setor bancário e de transportes", enumera.

Mercado de capitais

Com um mercado de trabalho em expansão, a indústria em recuperação, a facilidade de financiamento, a renda das famílias crescendo, o consumo se elevando e as empresas se capitalizando, é fácil prever que as perspectivas para a economia brasileira no próximo ano são bastante otimistas. "O ano de 2009 foi um momento de aprendizado e em 2010 colharemos os frutos que cultivamos nos últimos anos, quando fizemos nossa lição de casa", afirma Gilberto Mifano, vice-presidente do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) e ex-presidente do Conselho de Administração da BM&FBovespa.

Mifano destaca que a crise pegou o Brasil na melhor situação em que ele poderia estar, com um modelo de governança corporativa mais estruturado. Por isso, ele acredita que o Brasil sairá na frente de muitos países no ano que vem. "Teremos um mercado de capitais ativo, enquanto o interesse estrangeiro no

se ter uma ideia da melhora do emprego formal, o acumulado dos dez primeiros meses de 2009 já superou o registrado em todo o ano passado, de 1,45 milhão de vagas.

Segundo Cristiano Souza, do Santander, é notável a diferença de cenário para o mercado de trabalho brasileiro e o de economias centrais, como Estados Unidos e União Europeia. "Nós nunca tivemos um desemprego como o visto lá fora", comenta. De fato, a taxa de pessoas desempregadas chegou a níveis alarmantes nos Estados Unidos: 10,2% em outubro, maior patamar desde abril de 1983.

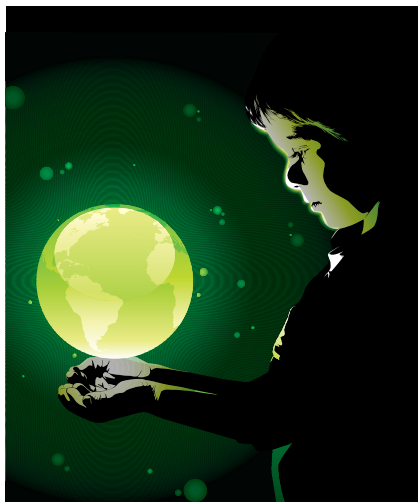
O contraste evidencia como o Brasil

está com desempenho melhor do que essas economias, com a indústria, por exemplo, voltando a contratar depois de um período de retração. Segundo Júlio Gomes de Almeida, professor da Unicamp e ex-secretário de Política Econômica da Fazenda, o setor industrial sofreu bastante o efeito da crise econômica. "A economia como um todo não teve a queda que a indústria teve. A crise entrou no Brasil pela indústria, mas ficou por lá", observa.

Almeida explica que o setor industrial deve cair entre 6% e 7% no final do ano, um número ruim, porém, que já mostra recuperação em curso. "O tombo foi grande, mas desde o segundo semestre a indústria já está de pé, reagindo. Então, essa é uma queda comemorada", afirma.

Em 2010, o professor prevê que a indústria brasileira volte a crescer a patamares de 7% em média, compensando a queda deste ano. A alta da produção deverá, para ele, ser puxada pelo aumento do consumo interno e também das exportações. "As vendas ao exterior vão melhorar porque caíram muito, mas não podemos 'soltar foguetes' porque elas não terão o mesmo vigor visto em 2008", atenta.

Um exemplo desse movimento de recuperação é visto na indústria de *softwares*, da qual a Totvs faz parte. Segundo José Rogério Luiz, vice-presidente executivo da



País vai continuar bastante forte”, fala.

As perspectivas otimistas se refletem nas projeções de crescimento para a economia brasileira no ano que vem. Segundo Alex Agostini, economista-chefe da Austin Rating, o PIB brasileiro deverá crescer entre 4,5% e 5% em 2010, como fruto de todo o esforço colocado na economia este ano. “Estamos preparados para o crescimento mais rigoroso”, diz. Para ele, um dos fatores que deve sustentar o bom desempenho será as eleições presidenciais. “Por ser um ano eleitoral, o governo costuma se empenhar ao máximo em obras públicas, como as do PAC [Programa de Aceleração do Crescimento], para tirar o foco dos pontos negativos”, analisa.

Além disso, o economista comenta que as perspectivas para o mercado de capitais são muito boas devido à situação macroeconômica brasileira, que atrai investidores estrangeiros. “As práticas de governança corporativa e a diminuição do risco brasileiro têm dado mais confiança aos investidores”, afirma.

A mesma opinião é sustentada por Carlos Rocca, professor de economia da USP (Universidade de São Paulo) e diretor técnico do Cemec (Centro de Estudos de Mercado de Capitais). Ele explica que, com o crescimento econômico em vista, as empresas também precisarão se capitalizar mais, ajudando a fortalecer não só o mercado



"As empresas que respeitaram a crise, mas não deixaram de investir, estão sendo beneficiadas"

José Rogério Luiz
(Totvs/IBEF SP)

acionário, como também a renda fixa, com novas emissões de debêntures, FIDCs (Fundos de Investimentos em Direitos Creditórios), CDBs (Certificados de Depósito Bancário), CRIs (Certificados de Recebíveis Imobiliários), entre outros. “Para aumentar sua rentabilidade, os investidores, em especial os institucionais e estrangeiros, optam por diversificar sua carteira e acabam vendo no Brasil um país com perspectivas econômicas otimistas e um bom cenário macro”, aponta.

Investimentos diretos

Apesar de o mercado de capitais ocupar cada vez mais um papel importante na economia brasileira, ele não será o único destino dos investimentos em 2010. Para o diretor do Centro de Economia Mundial da Fundação Getúlio Vargas, Carlos Langoni, os recursos disponíveis serão alocados tanto em renda variável quanto em projetos de longo prazo. Ele destaca que alguns setores terão maior potencial de crescimento em 2010, como o imobiliário, energia e bens de capital.

No caso do segmento de construção, ele será a grande estrela econômica brasileira nos próximos anos, de acordo com Langoni. “Com o alongamento dos financiamentos, o aumento das linhas de crédito, a taxa de juros mais baixa, este promete ser um dos setores mais dinâmicos da economia”, aposta. Langoni explica que muitas incorporadoras e construtoras aproveitaram estes últimos anos para se capitalizar e comprar terrenos, que serão usados agora para expandir os negócios.

Para ele, grande parte do *boom* visto no segmento imobiliário este ano se dá pelo programa governamental Minha Casa, Minha Vida, que pretende ajudar famílias brasileiras com renda de até dez salários mínimos a comprar sua casa ou apartamento próprio. Segundo o governo, serão investidos, ao todo, R\$ 34 bilhões

"A economia deve crescer e puxar todos os setores para cima em geral, mas os melhores desempenhos serão as companhias de base, como mineração, siderurgia, papel e celulose, petróleo e também o setor bancário e de transportes"

Milton Milioni
(Apimec)



"Teremos um mercado de capitais ativo, enquanto o interesse estrangeiro no País vai continuar bastante forte"

Gilberto Mifano
(IBGC)



portos, ferrovias, entre outros", contou o executivo durante seminário sobre Governança Corporativa realizado em São Paulo, em novembro.

Assim como a Vale, outras empresas também já planejam mais investimentos para o próximo ano, apostando na melhoria de seus mercados, como é o caso da Rhodia. Para André Luiz Rodrigues, vice-presidente de finanças da Rhodia América Latina e vice-presidente da diretoria executiva do IBEF SP, a indústria química brasileira deve crescer entre 8% e 10%, segundo estimativas da empresa, o que representa uma boa recuperação se comparado ao final de 2008 e início de 2009, quando o setor viveu seu pior momento nos últimos 15 anos.

"O impacto da crise para o setor, em números, representou queda de 8% nos indicadores de produção e 24% nos indicadores de vendas internas", expõe. Ele fala que, a partir do segundo trimestre, os indicadores começaram a melhorar e, para grande parte do setor, a recuperação total se deu no terceiro trimestre deste ano.

"Definitivamente foi o ano *'cash is king'*. Toda a empresa ficou mobilizada para geração de caixa, com implementação prudente de nossa estratégia de crescimento, forte disciplina financeira, melhorando os processos de previsão, forte otimização da cadeia de suprimentos, acompanhando a recuperação da demanda. Tudo isso para melhorar a competitividade do grupo e criarmos condições de sairmos mais fortes da crise", conta.

Com boas expectativas, André acredita que o foco da Rhodia no Brasil (país que representa 15% de seu faturamento) será em investimentos para o futuro. "Vamos utilizar cada vez mais matérias-primas provenientes de fontes renováveis e produtos que auxiliam nossos clientes a enfrentar desafios do desenvolvimento sustentável", afirma. Mais de 30% do faturamento da Rhodia Mundial é proveniente desses produtos.

No entanto, ele alerta que, para as previsões se confirmarem, o enfraquecimento do dólar precisa ser revertido, uma vez que a participação das importações, que em 1990 era de 7% do consumo nacional aparente, hoje está na casa de 25%. Isso faz com que a indústria nacional perca competitividade, em sua visão.

no programa de financiamento.

Langoni lembra que o setor de construção também ajuda a trazer mais pessoas ao mercado de trabalho e acaba beneficiando o País de uma forma nacional e não apenas local, como será o caso do petróleo extraído do pré-sal. "O setor energético também é destaque por ser uma área estratégica ao País, porém sua abrangência será local, focada mais nos estados próximos às operações", diz.

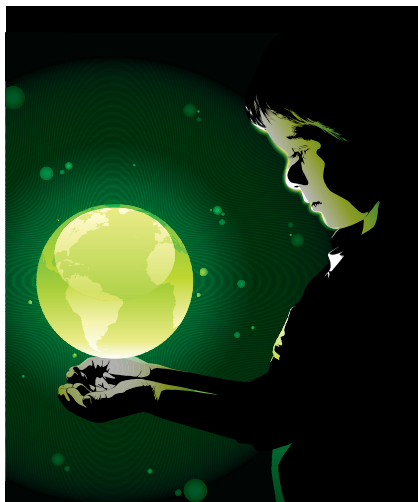
Setores e expectativas

Além dos setores de petróleo e construção, a demanda dos segmentos de base

também deve crescer nos próximos anos, com grandes eventos internacionais programados para acontecer no Brasil – Copa do Mundo de Futebol e Jogos Olímpicos. Segundo Britaldo Pedrosa Soares, presidente da AES Eletropaulo e membro do Conselho de Administração do IBEF SP, a empresa avalia constantemente quais medidas devem ser tomadas para sustentar o crescimento do consumo e a expansão das áreas de concessões. "No ano que vem, planejamos aumentar nosso investimento em 20% na comparação com este ano, o que deve girar em torno de R\$ 650 milhões", conta. Para isso, Britaldo comenta que, provavelmente, a empresa vai voltar a fazer alguma operação financeira em 2010.

Este ano, a AES Eletropaulo investiu R\$ 520 milhões em infraestrutura, montante maior que os recursos investidos no ano passado, de R\$ 460 milhões. Apesar de esses investimentos acabarem contribuindo no abastecimento futuro, o executivo fala que os planos específicos para os eventos esportivos não serão aplicados já em 2010.

No mesmo caso está a mineradora brasileira Vale. Segundo Roger Agnelli, presidente da companhia, a Vale vai investir R\$ 12,9 bilhões no próximo ano em diversos projetos. "Temos um extenso portfólio de projetos de classe mundial em energia, gás, níquel, ferro, fertilizantes,



Dólar x real

Alinhado a esse pensamento também está o economista e professor da PUC-SP (Pontifícia Universidade Católica) Antônio Corrêa de Lacerda. Para ele, um dos grandes mitos a respeito da questão cambial no Brasil é que um câmbio valorizado incentiva os investimentos privados por baratear a importação de máquinas e equipamentos para a modernização das empresas e novos projetos. “Essa assertiva tem, pelo menos, dois equívocos”, afirma.

O primeiro deles, segundo Lacerda, é o fato de que os investimentos produtivos, tanto os destinados à produção para a exportação quanto os direcionados ao mercado doméstico, são motivados justamente pela taxa de câmbio mais desvalorizada. “O câmbio baixo inviabiliza a agregação local de valor e é um incentivo às importações de produtos prontos”, diz.

Ele explica que, com o real forte, diminui a competitividade dos produtos fabricados localmente em relação aos concorrentes internacionais, desincentivando a produção no Brasil. Consequentemente, a geração de empregos e salários e a cadeia local de fornecedores e prestadores de serviços são prejudicadas, assim como a própria receita tributária.



"O setor energético também é destaque por ser uma área estratégica ao País, porém sua abrangência será local, focada mais nos estados próximos às operações"

Carlos Langoni
(FGV)

Além disso, Lacerda fala que o câmbio não é um instrumento adequado para incentivar a modernização das indústrias via importação de máquinas e equipamentos – o segundo equívoco. “Seria eventualmente uma boa intenção, mas com o instrumento errado”, fala. O professor comenta que a desvalorização do câmbio acaba subsidiando as importações de muitos produtos, não só de bens de capital e matérias-primas, mas também

de bens intermediários e de consumo.

“O Brasil pode ser vítima do seu próprio sucesso”, destaca. “O que ocorre agora é que o maior protagonismo do Brasil no cenário internacional, aliado à boa situação macroeconômica e, ainda, o fato de continuarmos com juros elevados, atrai muitos capitais estrangeiros de toda natureza, valorizando a taxa de câmbio”, conclui.

Cenário externo

Apesar de muitos analistas virem o grande fluxo de capitais como um dos maiores desafios para o Brasil no próximo ano, alguns alertam para os riscos externos. “As perspectivas são boas, mas o cenário é mais complexo”, afirma Dalton Luis Gardimam, economista-chefe da Bradesco Corretora. “Parte do otimismo precisa ser ponderado”, afirma.

Gardimam explica que o problema está em superestimar uma recuperação que se sustenta justamente no pilar que levou à crise: dívidas. “Tivemos uma crise de dívida no mundo e ela está sendo combatida com mais dívida, desta vez por parte dos governos, com a emissão de *treasuries* [títulos do Tesouro norte-americano]”, fala.

Ele alerta que os bancos centrais dos países mais atingidos pela crise, como os

"No ano que vem, planejamos aumentar nosso investimento em 20% na comparação com este ano, o que deve girar em torno de R\$ 650 milhões"

Britaldo Pedrosa Soares
(AES Eletropaulo/IBEF SP)



A Vale vai investir R\$ 12,9 bilhões em diversos projetos em 2010

Roger Agnelli
(Vale)



crise, o Brasil teve aumento de salário de pessoas físicas, aumento da previdência e maior contratação de funcionários públicos, o que acarretou um custo fiscal grande para o governo, que dificilmente será revertido”, explica. O economista acredita que, no longo prazo (dez anos, em média), os governos começarão a sentir os efeitos desse peso fiscal onerando o País.

Além disso, ele comenta que outro ponto a ser acompanhado de perto será a evolução da taxa de juros. “A crise abriu espaço para a queda da Selic, mas quando o Banco Central sentir que a inflação estará aumentando, ele deverá elevar os juros”, avalia. No entanto, Bernardo explica que, provavelmente, a pressão inflacionária só virá em 2011, o que daria ainda um tempo para que a Selic continue em 8,75%, pelo menos até setembro de 2010.

As perspectivas não poderiam ser melhores para o ano que se aproxima. Com um cenário completamente diferente do último ano novo, o Brasil mostrou em 2009 que tem potencial para crescer e se tornar o país do presente. As ferramentas estão na mesa, a habilidade de operá-las já foi demonstrada. Basta fazer a lição de casa e entrar em acordo de que a hora de trabalhar para o futuro é agora. ■

Estados Unidos e os europeus, já sinalizaram que devem retirar seus estímulos em breve, apesar de não apontarem uma data. “Quando os governos começarem a retirar o dinheiro do mercado, teremos um impacto razoável nessas economias, principalmente com queda de liquidez e risco de deflação, o que pode acabar atingindo o Brasil também”, observa.

Assim, o economista acredita que as autoridades brasileiras precisam estar cientes dos riscos futuros e começar, desde já, a formular estratégias que levem em conta também um cenário mais pessimista, dado o alto grau de conectividade no mundo de hoje. “Qualquer erro de cálculo pode nos levar de volta à recessão ou a uma inflação seguida de recessão – e, mesmo que nenhum erro seja cometido, há que se torcer para que nenhuma instituição financeira de grande porte passe por problemas de solvência”, comenta Thaís Zara, da Rosenberg Consultores & Associados.

Para Thaís, é por estarmos tão interligados que a análise das perspectivas para o ano de 2010 aqui no Brasil deveria, necessariamente, começar com o cenário externo. “Confiando na boa condução dos que nos trouxeram do precipício até aqui, o importante, em termos de consequências para a econo-

mia doméstica, é que prossigamos sem sobressaltos, com as economias desenvolvidas apresentando variação modesta, mas positiva, do PIB”, explica.

Nesse contexto, é razoável supor que, mantido esse cenário, as expectativas para o Brasil são excelentes. Mas o economista Bernardo Wjuniski, da Tendências Consultoria, afirma que é preciso ficar de olho também no débito do governo brasileiro. “Para conter a



"Vamos utilizar cada vez mais matérias-primas provenientes de fontes renováveis e produtos que auxiliam nossos clientes a enfrentar desafios do desenvolvimento sustentável!"

André Luiz Rodrigues
(Rhodia/IBEF SP)



Fernando Ricci

por Sergio Volk*

A armadilha cambial

No caso brasileiro, com um histórico de inflação alta, o Banco Central tende a operar com taxas de juros muito elevadas por razões de política antiinflacionária, e é comum que a taxa de juros fixada fique acima da taxa de juros de paridade internacional

A natureza dos regimes cambiais e o comportamento da taxa de câmbio constituem-se temas relevantes para o País, tendo em vista que ainda não existe um consenso sobre qual regime é o mais adequado para atingir objetivos macroeconômicos de crescimento, nível de emprego e inflação.

Nos últimos cinquenta anos, o Brasil teve cinco regimes ou sistemas de determinação da taxa de câmbio:

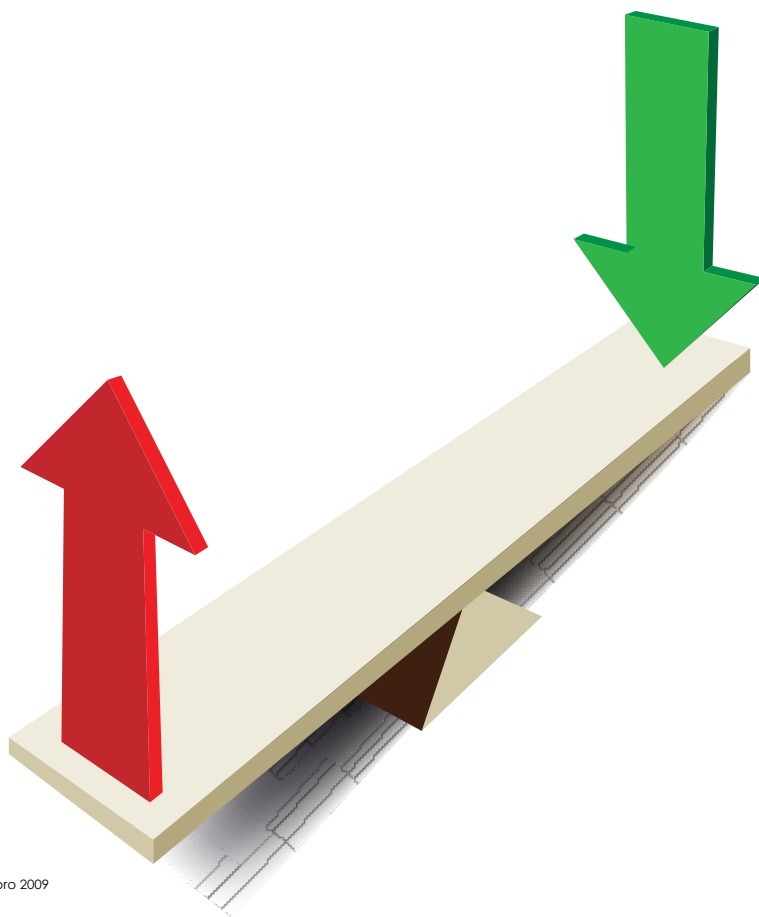
- sistema de taxa de câmbio nominal fixa com maxidesvalorizações cambiais esporádicas (março de 1961 a julho de 1968);
- sistema de minidesvalorizações cambiais (agosto de 1968 a fevereiro de 1990);
- sistema de taxa de câmbio com flutuação suja (março de 1990 a junho de 1994);
- sistema de taxa de câmbio limitadamente flexível (julho de 1994 a dezembro de 1998) e
- sistema de câmbio flutuante (de janeiro de 1999 até a presente data).

Antes da reforma cambial de março de 1961 vigorava um sistema de taxas múltiplas de câmbio, com duas taxas para exportações e cinco para importações. Efetivamente em abril de 1964, unificaram-se as taxas de câmbio, tendo uma única taxa fixada pelo governo.

Os dois extremos de sistemas de câmbio são os de câmbio fixo e câmbio flutuante.

Nos sistemas de câmbio fixo a taxa de câmbio nominal é fixada e a paridade deve ser mantida por meio da intervenção do Banco Central no mercado cambial, comprando ou vendendo moeda de acordo com as necessidades de ajustamento desse mercado. Este sistema tende a proporcionar horizontes mais estáveis, servindo como referência na tomada de decisões dos agentes econômicos.

Ao contrário do regime de câmbio





TURMALINA
CORRETORA DE CÂMBIO

ASSOCIADA IBEF HÁ MAIS DE 25 ANOS

SEGURANÇA, EXPERIÊNCIA E AS MELHORES
TAXAS EM SUAS OPERAÇÕES DE CÂMBIO.

A TURMALINA Corretora de Câmbio conta com ampla experiência no mercado financeiro, adquirida ao longo de 20 anos de atuação. Suas operações estão de acordo com as normas estabelecidas pelo Banco Central do Brasil (SISBACEN nr. 27143 de 23/04/09).

CONHEÇA NOSSOS PRODUTOS:

Câmbio Turismo

- Compra e Venda das principais moedas estrangeiras
- Delivery Service sob consulta
- Compra de cheques internacionais

Câmbio Simplificado

- Até o limite de US\$ 50 mil por operação
- Exportação e Importação
- Remessas financeiras de/para o exterior (estudantes, tratamentos médicos, etc)

Câmbio Comercial

Total apoio a suas operações de importação e exportação

Entre em contato conosco pelo e-mail:
gcolloca@turmalinacorretora.com.br
ou faça-nos uma visita.

Loja Av. Paulista
Av. Paulista, 1471 - Loja 26
Telefone: 3016-1350

Loja Al. Lorena
Alameda Lorena, 1 292
Telefone: 2872-0010

www.turmalinacorretora.com.br

flutuante puro, o Banco Central não intervém no mercado cambial. A taxa de câmbio é determinada pela oferta e demanda de moeda estrangeira. Na prática se verifica certo grau de monitoramento do câmbio na forma de intervenção direta do Banco Central, visando evitar movimentos de alta volatilidade.

No sistema de maxidesvalorização ou minidesvalorização a diferença entre os dois regimes é o intervalo da desvalorização, mas a orientação do Banco Central é a mesma, ou seja, segue a paridade de poder de compra da moeda onde as desvalorizações cambiais devem igualar-se à diferença entre as inflações doméstica e internacional.

Na vigência do sistema de taxa de câmbio com flutuação suja foram definidas duas taxas de câmbio: o dólar comercial administrado pelo Banco Central e o dólar turismo, com câmbio flutuante, utilizado para as compras e vendas para fins de turismo.

Com a entrada em vigor do Plano Real (julho de 1994), o Banco Central abandonou a meta de assegurar a estabilidade da taxa de câmbio real, deixando as forças de mercado atuarem e assim determinarem o nível da taxa de câmbio. No entanto, o Banco Central assumiu o compromisso formal de vender divisas no mercado de câmbio sempre que o limite máximo de paridade R\$ 1 = US\$ 1 fosse alcançado e tendesse a ser ultrapassado.

Este é o motivo de se chamar de sistema de taxa de câmbio limitadamente flexível.

Em janeiro de 1999, o Banco Central adotou o regime de câmbio flutuante, mas mesmo assim continuou a intervir no mercado de câmbio por meio de diversos instrumentos, como: taxa de juros, compra e venda de dólares no mercado à vista de câmbio, compra e venda de títulos públicos indexados ao dólar e operações de *swap* cambial. No entanto nenhum destes instrumentos conteve a valorização do real.

A apreciação do real nos últimos anos se deu por dois motivos, primeiro pelo superávit das transações correntes e segundo pela conta capital.

Quanto ao primeiro motivo, não há o que temer; quanto ao segundo, deve-se

temer a elevada liquidez internacional, a política econômica americana de juros baixos e a política cambial chinesa. Os juros baixos americanos estão favorecendo o mecanismo conhecido como *carry trade* que poderá formar outra "bolha".

A política chinesa de manter o yuan fraco faz o dólar dos EUA ter de cair mais rapidamente ante o euro, o iene e outras moedas. O dólar precisa cair em relação a outras moedas para que os produtos americanos se tornem mais atraentes aos compradores do resto do mundo e aos próprios americanos, numa tentativa de desestimular a importação de produtos chineses. Como o yuan chinês está praticamente indexado ao dólar americano, o cenário fica mais complicado.

No caso brasileiro, com um histórico de inflação alta, o Banco Central tende a operar com taxas de juros muito elevadas por razões de política antiinflacionária, e é comum que a taxa de juros fixada fique acima da taxa de juros de paridade internacional.

A entrada de recursos externos foi agravada pela diferença de taxa de juros advinda dos ajustes dos países para combaterem a crise mundial e pela melhora do risco-país.

É necessária uma mudança no *mix* de política econômica que resulte em juros mais baixos e, conseqüentemente, num câmbio mais depreciado do que o atual.

Posto isto, uma mudança na política monetária, com um aumento na oferta de moeda e com taxa de câmbio flutuante, pressiona para baixo a taxa de juros doméstica, e o capital tende a sair. A saída de capitais aumenta a oferta de dólares no mercado cambial, depreciando a taxa de câmbio e tornando os bens domésticos menos caros em relação aos bens estrangeiros. Nesse caso a política monetária influencia a renda pela alteração da taxa de câmbio e não pela taxa de juros.

Para maior clareza vamos utilizar o modelo chamado Mundell-Fleming (1) que é desenvolvido utilizando uma versão do modelo IS - LM (Gráfico 1).

A análise IS-LM procura sintetizar, em um só esquema gráfico, muitas situações da política econômica (políticas mone-

É necessária uma mudança no mix de política econômica, que resulte em juros mais baixos e, conseqüentemente, num câmbio mais depreciado do que o atual

tária e fiscal), por meio de duas curvas: as curvas IS e LM. O esquema IS-LM resume os pontos de equilíbrio conjunto do lado monetário (mercados financeiros) e do lado real da economia (bens e serviços), entre a taxa de juros e o nível de renda nacional.

A curva IS é o conjunto de combinações de i (taxa de juros) e y (renda) que equilibram o mercado de bens e serviços. O consumo é função direta da renda disponível e o investimento é uma função inversa da taxa de juros.

A curva LM é o conjunto de combinações de i (taxa de juros) e y (renda) que equilibram o mercado monetário (oferta por moeda igual à demanda por moeda). A demanda de saldos monetários reais é função inversa a taxa de juros e uma função direta da renda.

Na nossa proposta acima de expansão monetária, a curva LM_0 se desloca para direita, ou seja, para LM_1 . Neste equilíbrio temporário (ponto B) a taxa de juros cai, mas após certo tempo a curva IS_0 se desloca para IS_1 (ponto C), devido ao aumento da exportação líquida. Nota-se

que a taxa de juros volta ao seu patamar anterior atraindo capitais externos e conseqüentemente valorizando o câmbio.

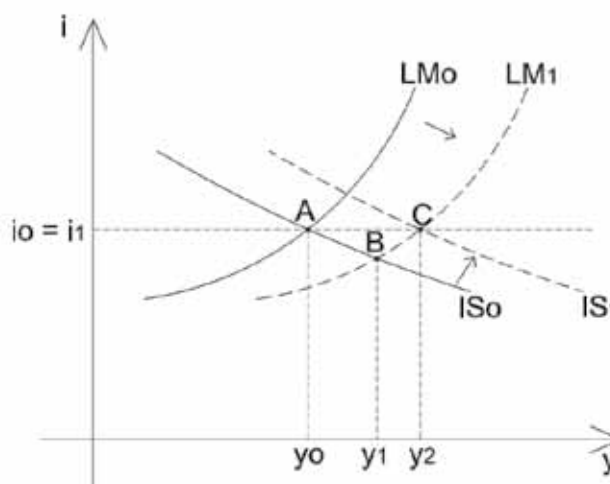
Aparentemente o resultado final nos leva à mesma situação cambial, mas o saldo final é de um crescimento na renda de Y_0 para Y_2 , gerando empregos e construindo uma estrutura produtiva nacional. Além disso, o tempo que leva este ajuste de elevação dos juros talvez seja o tempo necessário e suficiente para os EUA e a China também realizarem os seus.

É bom notar pelo gráfico que podemos reduzir os juros com a redução dos gastos do governo (a curva IS se desloca para baixo) e atingir a desvalorização cambial desejada, mas isto é uma questão para o período de pós-crise definitiva.

Não podemos deixar de lado as ações das empresas que levem a redução dos custos de crédito à produção, a desoneração das exportações e a inovação tecnológica. ■

(1) Modelo desenvolvido por Robert Mundell e Marcus Fleming.

Gráfico 1



* Sergio Volk é economista e gestor empresarial, mestre em Contabilidade, Finanças e Auditoria pela PUC-SP, com ciclo de doutoramento em economia pela EPGE-FGV/RJ. Foi presidente dos IBEFs de Vitória, Curitiba e Araraquara. É membro das comissões de Relações Públicas e Técnica do IBEF SP. Atualmente atua como consultor na Magno Consultores Empresariais e como professor da Faap.



Felipe Guarneri (Serasa Experian), Fabio Chilante (Serasa Experian), Leandro Reis (Serasa Experian) e André Tanno (Serasa Experian)



Escultura Prêmio Revelação em Finanças criada pelo artista plástico Osni Branco

Prêmio Revelação em Finanças reúne vencedores em almoço de confraternização

Os vencedores e os agraciados com menção honrosa na 6ª edição do *Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG* reuniram-se com a Diretoria Executiva e o Conselho de Administração do IBEF SP durante almoço de confraternização no dia 23 de outubro, no Bar des Arts, em São Paulo.

Durante o encontro, Rodrigo Kede, presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e CFO da IBM, destacou o apoio da KPMG na realização do Prêmio e parabenizou os vencedores. “O Prêmio é inovador e tem um peso importante diante da comunidade financeira. Ao longo de suas seis edições, ele vem ganhando projeção”, destacou.

IBEF SP e KPMG integram diretorias e premiados para comemorar 6ª edição do Prêmio

Fotos: Jacinto Sá Alvarez



David Bunce (KPMG) e Rodrigo Kede (IBM/IBEF SP)



Pedro Melo (KPMG) e José Roberto Securato (FEA-USP)



Walter Machado de Barros (WMB/IBEF SP) e Pedro Melo (KPMG)

"No Brasil, investe-se pouco em pesquisa e na descoberta de novos talentos. Ainda assim, descobrem-se talentos tanto em finanças quanto em controladoria. Os executivos brasileiros não devem nada para o mundo"

Pedro Melo, presidente da KPMG



Antonio Sergio de Almeida (Morganite Brasil)



David Bunce (KPMG)



José Roberto Securato (FEA-USP)



Felipe Guarnieri (Serasa Experian), Fabio Chilante (Serasa Experian), Antonio Sergio de Almeida (Morganite Brasil), Rodrigo Kede (IBM/IBEF SP), Walter Machado de Barros (WMB/IBEF SP), Leandro Reis (Serasa Experian), Andre Tanno (Serasa Experian) e Osni Branco



Wesley Mendes-Da-Silva (Mackenzie), Francisco Henrique F. de Castro Junior (Alianti), David Bunce (KPMG), Leandro Reis (Serasa Experian), André Tanno (Serasa Experian), Walter Machado de Barros (WMB/IBEF SP), Fabio Chilante (Serasa Experian), José Roberto Securato (FEA-USP), Pedro Melo (KPMG), Felipe Guarnieri (Serasa Experian), André Fontenele (HSBC), Claudia Emiko Yoshinaga (Alianti) e Antonio Sergio de Almeida (Morganite Brasil)

Walter Machado de Barros, presidente do Conselho de Administração do IBEF SP, lembrou a iniciativa de criar a premiação há seis anos. “Buscávamos a perenidade do Instituto e encontramos nos jovens a oportunidade de enriquecer nosso quadro social”, afirmou. Walter destacou que, há dois anos, com foco na renovação da Diretoria Executiva do IBEF SP, foi criado o Conselho de Administração, que reúne os sócios seniores da entidade. O executivo também agradeceu a presença do artista plástico Osni Branco, criador da escultura entregue aos vencedores do *Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG* e do troféu do *Prêmio O Equilibrista*.

Para Pedro Melo, presidente da KPMG, a capacidade de execução diferenciada dos brasileiros tem garantido à comunidade financeira nacional lugar de destaque. “No Brasil, investe-se pouco em pesquisa e na descoberta de novos talentos. Ainda assim, descobrem-se talentos tanto em finanças quanto em controladoria. Os executivos brasileiros não devem nada para o mundo”, disse.

Presidente da KPMG na época da idealização do projeto, David Bunce parabenizou o IBEF SP por mais uma edição de sucesso. “Há seis anos, não hesitei em apoiar a iniciativa que promove o reconhecimento de novos talentos”, ressaltou.

Wesley Mendes-Da-Silva, vencedor da 5ª edição do Prêmio, mencionou que pôde sentir os efeitos positivos que a premiação trouxe à sua carreira profissional. “A minha responsabilidade aumentou ainda mais, porque além de reconhecimento o Prêmio traz maior visibilidade”, afirmou.

Em 2009, a comissão julgadora do 6º *Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG* foi composta por membros diversificados, segundo José Roberto Securato, presidente do júri. “Foi um *mix* de instituições de ensino e executivos. Buscamos um equilíbrio entre academia e mercado”, afirmou. Securato destacou que o trabalho vencedor contém, além de uma parte conceitual bem desenvolvida, um viés de aplicabilidade. “Neste ano, a banca teve a intenção de bem valorizar os trabalhos práticos. Temos um *mix* de trabalhos acadêmicos e trabalhos que vêm da experiência do dia a dia do executivo”, salientou.

Para Antonio Sergio de Almeida, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e um dos idealizadores do *Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG*, o trabalho premiado na edição de 2009 é fruto da atuação em equipe presente nas empresas. “Com utilidade para a gestão de vendas, o trabalho realizado pela Serasa pode ser implementado em unidades de todo o mundo”, destacou.



Daniel Levy (Johnson & Johnson) e Fernando Raul Mieli



José Luiz Ribeiro de Carvalho (KPMG), Antonio Sergio de Almeida (Morganite Brasil), Osni Branco (escultor da estátua Prêmio Revelação em Finanças) e Paulo Bezerril Jr. (Prodram)



Walter Machado de Barros (WMB/IBEF SP), Francisco Henrique F. de Castro Junior, Cláudia Emiko Yoshinaga (Alianti), André Fontenele (HSBC) e Rodrigo Kede (IBM/IBEF SP)



Thomas Brull (BSP Business School SP), Wesley Mendes-Da-Silva (Mackenzie) e Luis Felipe Schiriak (Votorantim)



"Buscávamos a perenidade do Instituto e encontramos nos jovens a oportunidade de enriquecer nosso quadro social"

Walter Machado de Barros, presidente do Conselho de Administração do IBEF SP

Os vencedores

A 6ª edição do Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG premiou o trabalho *Análise de Preços, Volume e Mix do Portfólio em Empresas de Serviços*, produzido por André Tanno, Fábio Chilante, Felipe Guarnieri e Leandro Reis. Os vencedores explicaram que o trabalho possui um viés extremamente prático, que garante sua aplicabilidade em empresas de diferentes segmentos do mercado.

Fábio Chilante destacou que a ideia do trabalho surgiu em março de 2009, com o propósito de verificar a variação de preço, volume e mix de produtos. "Diferentemente da indústria, no varejo temos dificuldade de analisar o que está acontecendo com o faturamento, se é variação de preço, volume ou mix de produtos", observou. Segundo Felipe Guarnieri, o objetivo do trabalho é identificar os motivos de variação das receitas de um período para o outro. "Esses motivos são três: aumentar os preços do seu portfólio de produtos, vender mais para ter receita maior ou conseguir mudar o balanceamento de portfólio dos seus produtos", destacou.

Para Leandro Reis, a premiação colabora com a carreira dos jovens profissionais. "Estamos muito felizes com a premiação, independentemente do retorno que ela possa nos trazer profissionalmente. Ser reconhecido por uma instituição renomada por si só garante destaque", afirmou. Em anos anteriores, o Prêmio foi concedido a trabalhos mais acadêmicos. Na 6ª edição, o trabalho é proveniente do cotidiano do executivo. "Essa premiação incentiva o mercado a divulgar os trabalhos pragmáticos desenvolvidos que podem ser aplicados às empresas", afirmou André Tanno.

Com o trabalho *A Relação entre Sentimento de Mercado e as Taxas Futuras das Ações*, Cláudia Emiko Yoshinaga e Francisco Henrique Figueiredo de Castro Junior receberam menção honrosa. De acordo com Cláudia, os modelos clássicos não consideram o aspecto com-

"Neste ano, a banca teve a intenção de bem valorizar os trabalhos práticos. Temos um *mix* de trabalhos acadêmicos e trabalhos que vêm da experiência do dia a dia do executivo"

José Roberto Securato, presidente da comissão julgadora



David Bunce (KPMG), Rodrigo Kede (IBM/IBEF SP), Walter Machado de Barros (WMB/IBEF SP), Pedro Melo (KPMG), José Roberto Securato (FEA-USP) e Wagner Mar (Audimar)



André Nogueira Fontenele (HSBC), Claudia Emiko Yoshinaga (Allianti) e Francisco Henrique F. de Castro Junior (Allianti)



Charles Kriek (KPMG), José Luiz Ribeiro de Carvalho (KPMG), Antonio Sergio de Almeida (Morganite Brasil), Osni Branco, Paulo Bezerril Jr. (Prodam), Luciana Medeiros von Adamek (Pricewaterhousecoopers), Irani Ugarelli (KPMG) e José Adalber Alencar (Harmonia Corretora de Seguros)

portamental nas modelagens de preço. "A ideia do trabalho foi propor um jeito de medir esse sentimento e depois verificar se de fato essa variável que construímos tem impacto ou não nos preços das ações", explicou.

Dado o alto nível dos trabalhos concorrentes, Francisco Henrique afirmou que receber a menção honrosa no *Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG* traz notoriedade às pessoas que ganharam tanto o Prêmio quanto a menção honrosa. "O reconhecimento do Prêmio, tanto no meio acadêmico quanto profissional, é grande", ressaltou.

Ao receber a menção honrosa pelo trabalho *Fundos 130/30 Funcionariam no Brasil?*, André Nogueira Fontenele explicou que a ideia básica do estudo é aplicar a análise quantitativa na gestão de ativos. "Receber o Prêmio de uma instituição como o IBEF SP, com membros bem estabelecidos e reconhecidos no mercado, traz um diferencial de reconhecimento", concluiu. ■



Ivan de Souza (Cincom Systems), Mario Mafra (Wheaton Brasil), José Adalber Alencar (Harmonia Corretora de Seguros), José Cesar Guiotti (Ascom Consultoria), Alfredo Nicolau Benito (Monsanto) e Edelcio Koitiro Nisiyama (SKF do Brasil Ltda.)



Leandro Reis (Serasa Experian/Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG 2009), Felipe Guarneri (Serasa Experian/Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG 2009), André Tanno (Serasa Experian/Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG 2009), Fábio William Chilante Rodrigues (Serasa Experian/Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG 2009) e Osni Branco (escultor da estátua Prêmio Revelação em Finanças)

IBEF SP e KPMG entregam *Prêmio*

O IBEF SP e a KPMG premiaram os autores do trabalho vencedor do 6º *Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG*, André Tanno, Fábio Chilante, Felipe Guarneri e Leandro Reis, durante almoço de premiação realizado em 6 de novembro, no Hotel Unique, em São Paulo. Com o trabalho *Análise de Preços, Volume e Mix do Portfólio em Empresas de Serviços*, o grupo de executivos da Serasa Experian recebeu a escultura em bronze fundido criada pelo artista plástico Osni Branco, um cheque de R\$ 15 mil e o certificado de *Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG 2009*.



Pela primeira vez, o prêmio foi entregue a um grupo de jovens executivos



Pelo trabalho *A Relação entre Sentimento de Mercado e as Taxas Futuras das Ações*, Cláudia Emiko Yoshinaga e Francisco Henrique Figueiredo de Castro Junior receberam menção honrosa, assim como André Nogueira Fontenele, autor do estudo *Fundos 130/30 Funcionariam no Brasil?*.

Inspirado na ideia do Troféu *O Equilibrista* – o executivo de finanças que chegou ao ápice de sua carreira e se equilibra em cima de uma moeda –, o troféu do *Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG* simboliza um jovem com um caminho a ser trilhado na comunidade financeira. “O jovem está se espelhando naquele que chegou ao topo, o equilibrista. Ao tentar subir na moeda, ele toma uma atitude audaciosa de iniciar sua carreira”, explicou Osni Branco, artista plástico responsável pela criação da escultura.

A premiação contou com a presença de Bernardo Hees e Paulo Basílio, presidente e diretor financeiro da América Latina Logística (ALL), respectivamente. Aos jovens executivos de finanças, Basílio contou sua própria ascensão no grupo, inicialmente como analista financeiro, passando por gerente financeiro, pelas áreas industrial, de planejamento operacional e de serviços, até ser convidado a assumir a diretoria financeira em 2008. “Eu vivi na companhia um plano

- 1 - André Tanno (Serasa Experian/Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG 2009)
- 2 - Fábio William Chilante Rodrigues (Serasa Experian/Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG 2009)
- 3 - Leandro Reis (Serasa Experian/Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG 2009)
- 4 - Felipe Guarnieri (Serasa Experian/Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG 2009)

Revelação em Finanças

Fotos: Jacinto Sá Alvarez



Rodrigo Kede de Freitas Lima (IBM/IBEF SP), Felipe Guarnieri (Serasa Experian/Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG 2009), André Tanno (Serasa Experian/Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG 2009), Pedro Melo (KPMG), José Roberto Securato (FEA-USP), Antonio Sergio de Almeida (Morganite Brasil), Fábio William Chilante Rodrigues (Serasa Experian/Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG 2009), Leandro Reis (Serasa Experian/Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG 2009) e Walter Machado de Barros (WMB/IBEF SP)



de projetos e não de carreira. Particularmente, não acredito em regras de carreiras, mas na vontade de fazer o que queremos." O executivo considera importante admirar as pessoas com quem se trabalha e, especialmente, os projetos e a corporação. "É importante entender que o projeto deve trazer valor", ressaltou.

Para Bernardo Hees, presidente da ALL, os executivos de finanças em início de carreira devem focar os próximos cinco anos na busca por aperfeiçoamento educacional ou novas experiências profissionais no mercado. "Perceber seus déficits e trabalhar sobre eles. A partir daí, o jovem deve trabalhar o dia a dia e apresentar resultados", destacou. Bernardo salientou que a maioria dos profissionais que mais se destacam não está preocupada com a carreira, mas em entregar resultados positivos à corporação em que trabalha.



Walter Machado de Barros (WMB/IBEF SP) e Antonio Sergio de Almeida (Morganite Brasil)

Premiando jovens talentos

Walter Machado de Barros, presidente do Conselho de Administração do IBEF SP, ressaltou que o *Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG* busca reconhecer e valorizar a qualidade e o talento profissional dos executivos em começo de carreira e que a premiação é fruto de uma política de renovação do quadro de associados do Instituto. "Esta premiação foi instituída em 2004 e hoje alcança grande interesse na comunidade de negócios do País", afirmou.

Walter Machado mencionou que a iniciativa de criar essa premiação incentivou o lançamento do IBEF Jovem, cujo primeiro presidente foi José Cláudio Securato, diretor da Saint Paul Institute of Finance, seguido por José Augusto Miranda, atual presidente do IBEF Jovem e líder da mesa de operações do HSBC Corretora. "Por meio do *Prêmio Revelação*, o IBEF SP e a KPMG proporcionam aos jovens talentos um futuro melhor às suas carreiras profissionais", ressaltou.

Para Rodrigo Kede, presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e CFO da IBM, ao longo de seis edições o *Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG* trilhou uma evolução, ganhando notorie-

"Fiquei especialmente feliz por este ano premiarmos um trabalho em grupo, fruto de uma experiência corporativa. É uma dupla satisfação"

Rodrigo Kede de Freitas Lima, presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e CFO da IBM



Francisco Henrique F. de Castro Junior (Alianti/Menção Honrosa 2009), Claudia Emiko Oshinaga (Alianti/Menção Honrosa 2009), Felipe Guarneri (Serasa Experian/Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG 2009), André Tanno (Serasa Experian/Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG 2009), Fábio William Chilante Rodrigues (Serasa Experian/Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG 2009), Leandro Reis (Serasa Experian/Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG 2009) e André Nogueira Fontenele (HSBC/Menção Honrosa 2009)



Rodrigo Kede de Freitas Lima (IBM/IBEF SP), Pedro Melo (KPMG), Walter Machado de Barros (WMB/IBEF SP) e José Roberto Securato (FEA-USP)



Felipe Guarneri (Serasa Experian/Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG 2009), André Tanno (Serasa Experian/Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG 2009), Pedro Melo (KPMG), Fábio William Chilante Rodrigues (Serasa Experian/Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG 2009) e Leandro Reis (Serasa Experian/Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG 2009)



Pedro Melo (KPMG)



Na frente: André Tanno (Serasa Experian/Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG 2009) e Antonio Sergio de Almeida (Morganite Brasil). Atrás: Pedro Melo (KPMG), José Roberto Securato (FEA-USP) e Fábio William Chilante Rodrigues (Serasa Experian/Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG 2009)

"Nossa natureza é cuidar de pessoas, então nos associamos a programas e prêmios que estimulem o talento. O *Revelação em Finanças* idealizado pelo IBEF SP é um estímulo ao jovem executivo que, um dia, estará liderando grandes empresas"

Pedro Melo, presidente da KPMG no Brasil

dade diante da comunidade de finanças. "Fiquei especialmente feliz por este ano premiarmos um trabalho em grupo, fruto de uma experiência corporativa. É uma dupla satisfação", destacou. Rodrigo lembrou ainda que sua associação ao IBEF SP em 2004 foi motivada pelo *Prêmio Revelação*. Sobre a parceria com a KPMG, Walter Machado destacou que, desde o início, a empresa apoiou a proposta ao investir na premiação de jovens profissionais. "No discurso da primeira edição, David Bunce, então CEO da KPMG, disse que o *Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG* de hoje é o *Equilibrista* de amanhã. É nisso que o IBEF SP e a KPMG acreditam", destacou.

O presidente da KPMG no Brasil, Pedro Melo, ressaltou a vitoriosa parceria com o IBEF SP, que, por meio do *Prêmio Revelação em Finanças*, "planta a semente da sabedoria e do relacionamento que poderá chegar ao *Prêmio O Equilibrista*". De acordo com o executivo, a KPMG investe de 6% a 7% de seu orçamento anual em educação de seus profissionais. Outra parte do investimento é destinada a apoiar iniciativas que valorizam os jovens. "Nossa natureza é cuidar de pessoas, então nos associamos a programas e prêmios que estimulem o talento. O *Revelação em Finanças* idealizado pelo IBEF SP é um estímulo ao jovem executivo que, um



Luiz Ricardo Cursino de Moura Santos (Banco Brascan), Rute Maria Cursino de Moura Guarneri (mãe), Ana Cândida Lorenzetti de Barros Guarneri (esposa), Felipe Guarneri (Serasa Experian/Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG 2009) e José Carlos Loureiro Guimarães Alcântara (Serasa Experian)



Lucas Reis Almeida Mattos, Vander Ossamu Nagata, Fábio William Chilante Rodrigues (Serasa Experian/Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG 2009), Thais Vilardo Ruzza e Elida Cristina Pereira

dia, estará liderando grandes empresas”, ressaltou.

Independentemente da origem acadêmica ou corporativa, o trabalho vencedor e as menções honrosas trazem componentes da realidade do mercado e tangenciam riscos, na visão de Pedro Melo. “Os trabalhos revelam que buscamos aprender rápido e fazer o melhor no mercado em que vivemos. Parabéns a todos pela iniciativa e dedicação”, concluiu o presidente da KPMG.

Presidente da Comissão Julgadora do *Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG* desde a primeira edição, José Roberto Securato, professor da FIA-USP (Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo), destacou que ao longo das edições buscou-se valorizar trabalhos de origem prática baseados na experiência profissional e não necessariamente em estudos acadêmicos. “Neste ano, aumentamos a banca julgadora e buscamos o equilíbrio entre academia e mercado”, afirmou Securato. Em 2009, a Comissão Julgadora foi composta também por Almir Ferreira de Sousa (FIA-USP), Andréa Minardi (Insper), André Luis Rodrigues (Rhodia), Eduardo de Toledo (Biopalma), Keyler Carvalho Rocha (FIA-USP), Luiz Roberto Calado (Anbima), Marcela Drehmer Andrade (Braskem), Olga Trapp Monroy (McCann Worldgroup), Oscar Malvessi (FGV) e William Eid Junior (FGV).

Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG

Walter Machado, Rodrigo Kede, Pedro Melo, José Roberto Securato e Antonio Sergio de Almeida, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e um dos idealizadores da premiação, participaram da entrega das menções honrosas e do *Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG*. Tradicionalmente, em decorrência do alto nível dos trabalhos inscritos na premiação, dois estudos são agraciados com menção honrosa.

O chefe de estratégia e análise quantitativa do HSBC Asset Management, André Nogueira Fontenele, recebeu menção honrosa pelo trabalho *Fundos 130/30 Funcionariam no Brasil?*, fruto de sua dissertação de mestrado pelo Insper (Instituto de Ensino e Pesquisa), antigo Ibmecc SP. Ele agradeceu a todos que contribuíram no processo de elaboração do trabalho, especialmente Fábio Gomes, seu orientador no mestrado. “Não dá para esquecer de agradecer ao IBEF SP e a KPMG por essa iniciativa que gera valor a toda a comunidade financeira do Brasil”, destacou. Fontenele alertou os executivos de finanças que, ao investirem, olhem cuidadosamente os fundos quantitativos disponíveis no mercado brasileiro.



"Neste ano, aumentamos a banca julgadora e buscamos o equilíbrio entre academia e mercado"

José Roberto Securato, presidente da comissão julgadora do *Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG*



Osni Branco (escultor da estátua Prêmio Revelação em Finanças) e Wesley Mendes-Da-Silva (Mackenzie/Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG de 2008)



Pedro Melo (KPMG), José Roberto Securato (FEA-USP), André Nogueira Fontenele (HSBC/Menção Honrosa 2009), Antonio Sergio de Almeida (Morganite Brasil) e Walter Machado de Barros (WMB/IBEF SP)



Rodrigo Kede de Freitas Lima (IBM/IBEF SP), Francisco Henrique F. de Castro Junior (Alianti/Menção Honrosa 2009), José Roberto Securato (FEA-USP), Cláudia Emiko Oshinaga (Alianti/Menção Honrosa 2009) e Antonio Sergio de Almeida (Morganite Brasil)

- 1 - Cláudia Emiko Oshinaga (Alianti/Menção Honrosa 2009)
- 2 - Francisco Henrique F. de Castro Junior (Alianti/Menção Honrosa 2009)
- 3 - André Nogueira Fontenele (HSBC/Menção Honrosa 2009)



Walter Machado de Barros (WMB/IBEF SP)



1



2



3

"Por meio do *Prêmio Revelação*, o IBEF SP e a KPMG proporcionam aos jovens talentos um futuro melhor às suas carreiras profissionais"

Walter Machado de Barros, presidente do Conselho de Administração do IBEF SP



Alberto Edmond Dwek (Dwek Imóveis) e Rodrigo Okimura (Alianti/Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG 2004)



André de A. Souza (Ernst & Young), Eduardo Chehab (Standard & Poor's), André Nogueira Fontenele (HSBC/Menção Honrosa 2009) e Wesley Mendes-Da-Silva (Mackenzie/Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG de 2008)



Sergio Volk (Magno Consultoria), Elvio Agnelli (MR Participações), Walter Machado de Barros (WMB/IBEF SP), Arnaldo C. Vianna (AC Vianna Consultoria) e José César Guitti (Ascon Consultoria)



André Nogueira Fontenele (HSBC/Menção Honrosa 2009), Juliana Fontenele, Amarílio Fontenele e Terezinha Fontenele

Walter Machado de Barros (WMB/IBEF SP), Pedro Melo (KPMG), Iguatemy G. Mendonça (Avvit Brasil Consultoria), Paulo Basílio (ALL Logística), Antonio Sergio de Almeida (Morganite Brasil), Wagner Mar (Audimar Auditoria e Consultoria) e Osni Branco (escultor da estátua Prêmio Revelação em Finanças) ▶





Mario Pierri (IBEF SP)

Keyler Carvalho Rocha (FEA-USP), Sergio Volk (Magno Consultoria), Ivan de Souza (Cincem Systems) e José Augusto Miranda (HSBC)



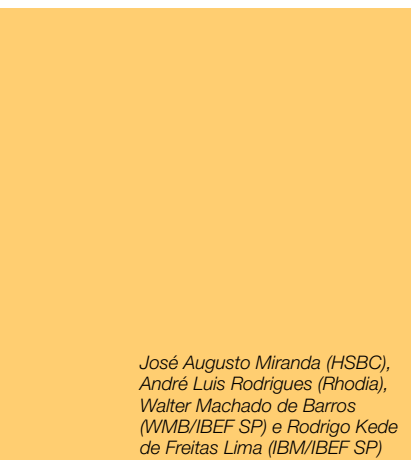
Ricardo Anhesini (KPMG), Wagner Mar (Audimar Auditoria e Consultoria) e Luiz Roberto Calado (Anbid)



Sergio Diniz (Banco GMAC) e Fábio Jorge Celeguim (Subway Link)

"Do ponto de vista da comunidade financeira, o Prêmio propicia um ambiente em que vão florescer novas ideias para serem divulgadas neste fórum"

André Tanno, da Serasa Experian/Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG 2009



José Augusto Miranda (HSBC), André Luis Rodrigues (Rhodia), Walter Machado de Barros (WMB/IBEF SP) e Rodrigo Kede de Freitas Lima (IBM/IBEF SP)



Roberto Goldstajn (Hand, Goldstajn Advs. Associados), Luciano Santos Lima (Samsung Electronics), Rafael Ziggliatti (HP Enterprises), Tercio Garcia e Sheila Moser (Diveo do Brasil Telecomunicações)



Cláudia Emiko Yoshinaga, doutoranda em administração pela Universidade de São Paulo, e Francisco Henrique Figueiredo de Castro Junior, professor da FIA e professor pesquisador da Fundação Escola do Comércio Álvares Penteado, autores do estudo *A Relação entre Sentimento de Mercado e as Taxas Futuras das Ações*, também receberam menção honrosa. O trabalho dedicou-se a incorporar características do comportamento do mercado na análise da taxa de retorno. Os autores agradeceram a iniciativa do Prêmio, que busca reconhecer novos talentos em finanças. "Juntamos duas teses de doutorado e tivemos um bom resultado, que se deve, em grande parte, aos nossos esforços de relacionamento durante a vida acadêmica", afirmou Francisco Henrique.

Pela primeira vez, o Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG foi entregue a um grupo de jovens profissionais. O trabalho *Análise de Preços, Volume e Mix do Portfólio em Empresas de Serviços* é fruto da experiência corporativa de quatro executivos da Serasa Experian, André Tanno, Fábio Chilante, Felipe Guarnieri e Leandro Reis, que analisaram a variação de preço, volume e mix de produtos no varejo.

Em nome da equipe, André Tanno agradeceu aos organizadores e apoiadores do Prêmio e, principalmente, a José Carlos Alcântara, presidente de finanças do Grupo Experian na América Latina, considerado o grande motivador para o desenvolvimento do trabalho em finanças aplicado aos negócios. "Do ponto de vista da Serasa, o Prêmio é o reconhecimento de que estamos no caminho certo como executivos de finanças e que desempenhamos nosso trabalho não só no controle, mas também agregando valor ao negócio. Já do ponto de vista da comunidade financeira, o Prêmio propicia um ambiente em que vão florescer novas ideias para serem divulgadas neste fórum", concluiu Tanno.

Antonio Sergio de Almeida entregou o cheque de R\$ 15 mil a André Tanno e, das mãos de Pedro Melo, o jovem executivo recebeu a escultura em bronze.

Cultura e gestão do setor ferroviário

Durante a cerimônia de premiação, Paulo Basílio, diretor financeiro da ALL, apresentou a cultura da companhia e o panorama logístico brasileiro. Após agradecer a oportunidade de participar do evento, o executivo destacou a importância que o transporte ferroviário possui para economia nacional. "Estudos indicam que o modal ferroviário deve apresentar maior nível de crescimento nos próximos anos", afirmou o diretor financeiro.

A malha ferroviária brasileira está concentrada principalmente nos Estados do Sul e Sudeste brasileiros, o que subutiliza esse tipo de transporte ainda que o País tenha dimensões continentais. Em relação aos países desenvolvidos onde o modal ferroviário representa cerca de 40% do *market share*, Basílio observou que a malha



"Na época das estatais, havia dificuldade de passar material rodante de uma regional a outra. Isso limitava o transporte ferroviário para dentro de apenas uma regional"

"No Brasil, tudo em transportes ainda está por ser feito"

Paulo Basílio, diretor financeiro da América Latina Logística (ALL)

ferroviária brasileira representa apenas 10% da matriz de transporte, cujo predomínio é do transporte rodoviário com 65%, seguido por hidroviário com 14%, e outros tipos de transporte com 11%.

De acordo com o executivo, a tendência natural é de que, quanto maior for a distância a ser percorrida, maior será o *share* do mercado ferroviário. Entretanto, no Brasil, ele salientou que fatores históricos justificam o fato de que em distâncias superiores a 500 quilômetros, o *share* da ferrovia cai drasticamente. "Na época das estatais, havia dificuldade de passar material rodante de uma regional a outra. Isso limitava o transporte ferroviário para dentro de apenas uma regional", destacou.

Em decorrência de décadas com baixos investimentos em infraestrutura, Basílio afirmou que a estrutura logística do País ainda é muito pobre. "No Brasil, tudo em transportes ainda está por ser feito", disse. O executivo também mencionou que apenas 10% das rodovias brasileiras são asfaltadas e 22%

das estradas possuem boas condições para trafegar, o que evidencia a baixa produtividade associada aos gargalos estruturais.

Sobre a história da empresa, Paulo Basílio lembrou que a ALL chegou ao Brasil em 1997 com a privatização da malha ferroviária dos Estados da região Sul – Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Em 1999, a companhia adquiriu duas ferrovias argentinas e, em 2001, transformou-se em uma empresa de logística, passando a atender clientes porta a porta. "Somos uma empresa de estrutura logística com base ferroviária", ressaltou. Em 2005, a companhia consolidou sua malha ferroviária por meio da aquisição de três estradas da Brasil Ferrovias e passou a atuar também nos Estados de Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e São Paulo.

Entre os ativos que a empresa possui atualmente, Basílio destacou seis concessionárias, 20 mil quilômetros de vias, mais de 30 mil vagões e mil locomotivas. "Em 2008, transportamos 54 mil toneladas", relatou. Ao longo de 12 anos de atuação

no Brasil, a ALL superou os déficits do setor e aprimorou a gestão da companhia com foco na qualificação de seus profissionais. "Nosso investimento acumulado já é de R\$ 3 bilhões, pelo fato de termos nos tornado uma empresa pública em 2004. Se considerarmos as aquisições, o investimento totaliza cerca de R\$ 5 bilhões."

Para Basílio, os resultados apresentados pela companhia são frutos do modelo de gestão que valoriza os profissionais. Ele ainda destacou a estrutura de metas organizadas e remuneração variável dos funcionários como grandes diferenciais da companhia que ajudam a promover a excelência da empresa. "Nossa visão é clara, temos valores sólidos e metas objetivas", frisou. Outro fator de destaque é a tecnologia ferroviária desenvolvida pela própria ALL, que a cada ano ganha novos mercados em todo o mundo. "A ALL casa visão de dono com remuneração variável e atendimento de metas em todos os níveis da companhia", afirmou o CFO.

Prêmio Revelação II



1 - Paulo Pires (Porto Forte), Guilherme Camargo (Porto Forte) e Ivan de Souza (Cincom Systems)
2 - Paulo Meffe (Alpes Corretora), Joubert Rovai (BM&FBovespa), Monica Lemos Xavier de Brito, Iguatemy G. Mendonça (Avvit Brasil Consultoria) e Monica Busch



Raquel Castro, Francisco Henrique F. de Castro Junior (Alianti/Menção Honrosa 2009), Eduardo Shiroma, Ciro Yoshinaga, Emília Yoshinaga e Claudia Emiko Oshinaga (Alianti/Menção Honrosa 2009)

Mário Allan Ferraz Mafra (Wheaton Brasil), Paulo Pires (Porto Forte), Fábio Jorge Celeguim (Subway Link) e Alexandre Di Miceli (FEA-USP)



Eduardo de Toledo (Biopalma), Felipe Guarnieri (Serasa Experian/Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG 2009), José Cláudio Securato (Saint Paul Escola de Negócios), Ricardo Anhesini (KPMG), Wagner Mar (Audimar Auditoria e Consultoria), Luiz Roberto Calado (Anbid) e José Augusto Miranda (HSBC)

Keyler Carvalho Rocha (FEA-USP), José Roberto Securato (FEA-USP), Pedro Melo (KPMG), Walter Machado de Barros (WMB/IBEF SP), Paulo Basílio (ALL Logística), Rodrigo Kede de Freitas Lima (IBM/IBEF SP), Antonio Sergio de Almeida (Morganite Brasil), André Tanno (Serasa Experian/Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG 2009) e David Bunce (KPMG)



3 - Ivan de Souza (Cincom Systems), Elvio Agnelli (MR Participações), José César Guiotti (Ascon Consultoria), Alexandre O. Ribeiro (Spring Wireless), Sergio Volk (Magno Consultoria) e Arnaldo C. Vianna (AC Vianna Consultoria)
4 - Eduardo Chehab (Standard & Poor's), André de A. Souza (Ernst & Young), Luciano Santos Lima (Samsung Electronics), Roberto Goldstajn (Hand, Goldstajn Advs. Associados), Flavia Gomes (Cyrela) e Antonio Coló (SCA Systema)

1 - Elaine Gonçalves Olivetto (Lexmark Internacional do Brasil), Maria José Cury (PricewaterhouseCoopers) e Sergio Diniz (Banco GMAC)
 2 - Mário Togneri (Mar Azul Assessoria), Durval Teles (Deps Tecnologia), José Adalber Alencar (Harmonia Corretora), Sérgio Cleto (Clássico Consultoria), Sandra Cleto (Clássico Consultoria) e Sérgio Cleto Jr. (Clássico Consultoria)



Felipe Guarnieri (Serasa Experian/Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG 2009), José Cláudio Securato (Saint Paul Escola de Negócios), Ricardo Anhesini (KPMG), Wagner Mar (Audimar Auditoria e Consultoria) e José Augusto Miranda (HSBC)

Leandro Reis (Serasa Experian/Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG 2009), Fábio William Chilante Rodrigues (Serasa Experian/Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG 2009) e Bernardo Szpigel (Suzano)



Osni Branco (escultor da estátua Prêmio Revelação em Finanças), Wesley Mendes-Da-Silva (Mackenzie), André Luis Rodrigues (Rhodia), Ugo Franco Barbieri (Horton International) e Adelino Dias Pinho

Raquel Castro, Francisco Henrique F. de Castro Junior (Alianti/Menção Honrosa 2009), Eduardo Shiroma, Ciro Yoshinaga, Emilia Yoshinaga e Claudia Emiko Oshinaga (Alianti/Menção Honrosa 2009)



Anne Majuri, Márcia Kitz (Banco Luso Brasileiro), Sílvia Securato (Oficina do Livro Editora) e Lili Antunes (OESP)



Sérgio Cleto (Clássico Consultoria), Sandra Cleto (Clássico Consultoria), Sérgio Cleto Jr. (Clássico Consultoria) e Ivan de Souza (Cincem Systems)



O time do IBEF SP: Magna Regina de Oliveira, Luciane Costa e Marcia Vidal



O artista plástico Osni Branco é o autor da escultura em bronze O Equilibrista, entregue ao Executivo de Finanças do Ano.

IBEF SP realiza almoço *Prêmio O Equilibrista*

Candidatos da edição 2009 e vencedores de edições anteriores destacam a importância da premiação na comunidade financeira

O IBEF SP reuniu Conselho de Administração, Diretoria Executiva e Diretoria Vogal para anunciar os indicados ao *Prêmio O Equilibrista* de 2009 durante almoço de confraternização realizado no dia 4 de novembro, no Bar des Arts, em São Paulo. Os executivos André Luís Rodrigues, vice-presidente financeiro da Rhodia na América Latina, Enéas Pestana, vice-presidente executivo do Grupo Pão de Açúcar, e Leopoldo Viriato Saboya, diretor financeiro e de Relações com Investidores da Brasil Foods, concorreram ao título de *O Executivo de Finanças do Ano* na 26ª edição do Prêmio.

Rodrigo Kede, presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e CFO da IBM Brasil, destacou a relevância da premiação. “Ninguém faz um prêmio por 26 anos à toa. Isso mostra a força da entidade e da comunidade financeira”, declarou, observando que a contribuição dos patrocinadores Bradesco e IBM Brasil é fundamental para a realização.

O vice-presidente de Vendas da IBM Brasil, Marcelo Spaziani, afirmou que a premiação realizada por mais de duas décadas demonstra por si só sua importância e valor. “Queremos estar cada vez mais conectados com os executivos financeiros, pois percebemos a importância do papel que os profissionais exercem dentro de suas corporações”, disse.

Spaziani mencionou que os executivos financeiros foram personagens fundamentais para superar situações desafiadoras, ao possibilitar que as empresas brasileiras saíssem fortalecidas da crise. “A crise trouxe oportunidades de novos modelos de negócios a empresas com boa gestão”, salientou.



André Luís Rodrigues (Rhodia)



Enéas Pestana (Grupo Pão de Açúcar)



Leopoldo Viriato Saboya (BRF - Brasil Foods)

de confraternização do

Fotos: Jacinto Sá Alvarez



Leopoldo Viriato Saboya (BRF – Brasil Foods), Walter Machado de Barros (WMB/IBEF SP), Enéas Pestana (Grupo Pão de Açúcar) Rodrigo Kede de Freitas Lima (IBM/IBEF SP), André Luis Rodrigues (Rhodia) e Henrique Luz (PricewaterhouseCoopers)

André Prado, diretor do Bradesco Corporate, ressaltou o privilégio de dar suporte a ações bem-sucedidas como *O Equilibrista*. “A presença do Bradesco no apoio à premiação reforça o compromisso de estarmos próximos às entidades que valorizam seus profissionais”, afirmou. Prado disse que o Bradesco sente-se orgulhoso por estreitar o relacionamento com profissionais e empresas reconhecidas na comunidade financeira.

Walter Machado de Barros, presidente do Conselho de Administração do IBEF SP, agradeceu aos ibefianos que se dedicaram ao longo dos anos à realização do *Prêmio O Equilibrista*, especialmente ao apoio da PricewaterhouseCoopers e a Francisco Céspedes, presidente da Comissão de Premiação do IBEF SP.

Henrique Luz, presidente do IBEF Nacional e sócio da PricewaterhouseCoopers, ressaltou a importância que o *Prêmio O Executivo de Finanças do Ano* possui em toda a comunidade financeira do Brasil e, especialmente, em São Paulo. “É uma honra para o IBEF Nacional prestigiar esse Prêmio, realizado também em outras seccionais. Em São Paulo, o Prêmio tem enorme destaque na comunidade financeira local, pois está associado ao nome do IBEF SP, uma marca de enorme força”, destacou.

Desde 1988, quando foi reconhecido como *O Executivo de Finanças do Ano*, Céspedes coordena a Comissão de Premiação. Ele desejou sorte aos candidatos e destacou a especial atenção que o IBEF SP tem despendido ao *Prêmio O Equilibrista*, considerado o evento mais importante do Instituto. “Tem sido gratificante compartilhar a emoção dos candidatos ao longo de todos esses anos”, afirmou.

Ao destacar a total isenção que o IBEF SP tem no processo que elege o premiado, Walter Machado destacou o trabalho da PricewaterhouseCoopers na compilação e apuração dos votos e mencionou que o verdadeiro valor de um prêmio se concentra em dois fatores: tradição e qualidade dos candidatos. “Há 26 anos, julgamos entre pares o melhor executivo de finanças e o premiamos. Ao aceitarem se candidatar à premiação, os executivos dão prestígio à nossa entidade, pois se trata de pessoas brilhantes que preenchem os requisitos rigorosos do regulamento do Prêmio”, ressaltou.

Os premiados de edições anteriores

Eleito como *O Executivo de Finanças do Ano* em 2008, José Rogério Luiz, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e vice-presidente executivo e CFO

da Totvs, afirmou que apenas o fato de serem indicados ao *Prêmio O Equilibrista* já coloca os candidatos em condição de destaque. “*O Equilibrista* é um ativo de conhecimento que se guarda para o resto da vida”, destacou. Sobre sua premiação no ano de 2008, o executivo acredita que tenha sido em razão de suas experiências profissionais com passagens por indústrias e, mais recentemente, na Totvs. “Acredito que minha premiação foi uma questão de histórico, de muitas horas trabalhadas, e não de um fato específico”, afirmou.

Keyler Carvalho Rocha, vice-presidente do Conselho de Administração do IBEF SP e professor da FEA-USP (Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo), foi eleito *O Executivo de Finanças do Ano* na segunda edição do Prêmio, em 1985, quando atuava como diretor financeiro da Agrocere. Ele destacou a satisfação de poder acompanhar o desenvolvimento da premiação e seus jovens candidatos. “O executivo financeiro tem um trabalho árduo e isolado dentro da corporação. O Prêmio serve para transformá-lo de uma atividade interna, cheia de dificuldade, em pessoa pública dentro e fora da companhia, o que garante a respeitabilidade de todos os públicos”, afirmou.

Confraternização



1



2

1 - Marcelo Spaziani (IBM), Antonio Luiz Pizarro Manso (Pizarro Manso Suporte a Negócios) e Rodrigo Kede de Freitas Lima (IBM/IBEF SP)
 2 - Walter Machado de Barros (WMB/IBEF SP), José Ronoel Piccin (JRP Planej. de Negócios), Antonio Luiz Pizarro Manso (Pizarro Manso Suporte a Negócios) e Rodrigo Kede de Freitas Lima (IBM/IBEF SP)



3



4

3 - Keyler Carvalho Rocha (FEA-USP), Alfredo Nicolau Benito, Fernando Raul Mieli, Leopoldo Viriato Saboya (BRF – Brasil Foods), Mário Togneri (Mar Azul Assessoria) e Walter Machado de Barros (WMB/IBEF SP)
 4 - Ricardo Gomez (IBM), Luiz Eduardo Bovi (IBM), André Luis Rodrigues (Rhodia) e José Roberto Lettiere (SP Alpagatas)

Rodrigo Kede de Freitas Lima (IBM/IBEF SP) e Walter Machado de Barros (WMB/IBEF SP) ▼



Walter Machado de Barros (WMB/IBEF SP), Enéas Pestana (Grupo Pão de Açúcar) e Henrique Luz (PricewaterhouseCoopers)



Henrique Luz (PricewaterhouseCoopers) e André Prado (Bradesco)



Keyler Carvalho Rocha (FEA-USP) e Marcelo Spaziani (IBM)



Keyler Carvalho Rocha (FEA-USP), Marcelo Spaziani (IBM), Rodrigo Kede de Freitas Lima (IBM/IBEF SP), Walter Machado de Barros (WMB/IBEF SP), Henrique Luz (PricewaterhouseCoopers) e André Prado (Bradesco)



Keyler Carvalho Rocha (FEA-USP/O Equilibrista em 1985)



Luiz Roberto Calado (Anbid) e Francisco Cespede (Cons. Adm. SP Alpargatas/O Equilibrista em 1988)



Henrique Luz (PricewaterhouseCoopers)



Walter Machado de Barros (WMB/IBEF SP)



Eduardo de Toledo (Biopalma), Thomas Brull (BSP Business School SP), Plinio Marafon (Braga & Marafon), José Carlos Anguita (TV Bandeirantes), Enéas Pestana (Grupo Pão de Açúcar), Rubens Batista Jr. (Makro América do Sul), André Luis Rodrigues (Rhodia), Luiz Roberto Calado (Anbid), Francisco Cespede (Cons. Adm. SP/Alpargatas), José Ronoel Piccin (JRP Planej. de Negócios), Raul Souza Neto (IBM), Hugo Bethlem (Grupo Pão de Açúcar) e Bernardo Szpigel (Suzano)



Luiz Eduardo Bovi (IBM), Ana Zamper (IBM), Leslie Amendolara (Forum Cebeff), Roberto Musto (Banco Alfa), Fernando Raul Mieli e Reinaldo Hossepian S. Lima (Planner IB)



Enéas Pestana (Grupo Pão de Açúcar), André Luis Rodrigues (Rhodia) e Leopoldo Viriato Saboya (BRF – Brasil Foods)



André Prado (Bradesco), Alfredo Nicolau Benito, Fernando Raul Mieli, Leopoldo Viriato Saboya (BRF – Brasil Foods) e Mário Togneri (Mar Azul Assessoria)



Antonio Luiz Pizarro Manso (Pizarro Manso Suporte a Negócios /O Equilibrista em 2002)



Bernardo Szpigel (Suzano/O Equilibrista em 2003)



Hugo Bethlem (Grupo Pão de Açúcar/O Equilibrista em 1991)

Ao longo de sua história, apenas uma única vez a premiação foi dividida entre dois executivos, os quais obtiveram mesmo número de votos durante a eleição. Em 2007, os membros do Conselho de Administração do IBEF SP, Britaldo Soares, vice-presidente de Finanças e Relações com Investidores do Grupo AES Eletropaulo, e Rubens Batista Júnior, presidente do Makro, que à época atuava como diretor financeiro da companhia, receberam o título. “Só o fato de ter sido indicado duas vezes foi um privilégio. A beleza desse Prêmio é ser reconhecido por seus pares, que entendem as exigências da atividade”, destacou Rubens Batista.

Em 1991, Hugo Bethlem, vice-presidente de Suprimentos e TI do Grupo Pão de Açúcar, foi premiado aos 33 anos, à época como diretor financeiro do Carrefour. Ele recorda que o Prêmio foi, ao mesmo tempo, uma grande surpresa e uma enorme responsabilidade. “A premiação nos torna membros inseparáveis do IBEF SP. Sempre que pudermos, privilegiar, trabalhar e nos esforçar por esse grupo de executivos de finanças é fundamental”, ressaltou.



José César Guiotti (Ascon Consultoria) e José Rogério Luiz (Totvs/O Equilibrista em 2008)

Eleito *O Executivo de Finanças do Ano* em 2002, ano em que atuava como CFO da Embraer, Antonio Luiz Pizarro Manso, membro do Conselho de Administração do IBEF SP e sócio diretor da Pizarro Manso Suporte a Negócios, relatou que, após 27 anos como CFO de empresas, a premiação é destaque em sua trajetória profissional. “Carregamos o nome da nossa empresa como sobrenome. Após a premiação, juntamos outra estampa ao sobrenome ao ter sido destacado pelos pares e ser, de fato, reconhecido”, salientou.



Rubens Batista Jr. (Makro América do Sul/O Equilibrista em 2007) e André Luis Rodrigues (Rhodia)

Eleito *O Executivo de Finanças do Ano* em 2003, Bernardo Szpigel, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e diretor financeiro e de Relações com Investidores da Suzano, destacou que os três indicados da atual edição do Prêmio podem se considerar reconhecidos por serem escolhidos em um ano marcante para a comunidade financeira, em decorrência da crise. “A qualidade dos executivos de finanças do Brasil já possui uma chancela em todo o mundo devido ao reconhecimento de que nossa profissão tem dado contribuições importantes”, afirmou.

Ao contrário do que a sociedade acredita, Thomas Brull, professor da Business School São Paulo, que recebeu o *Prêmio O Equilibrista* em 2004, à época como diretor de Administração, Finanças e de Relações com Investidores da Bandeirante Energia S.A., destacou que os executivos de finanças não são profissionais sem emoção, mas sim profissionais que dependem do controle emocional mais do que em outras carreiras. “Ganhar o Prêmio representou uma honra por ter sido um reconhecimento pela nossa comunidade. Mudamos de empresa, mas o IBEF SP está sempre presente, permanece em nosso currículo”, destacou.



Eduardo de Toledo (Biopalma), Thomas Brull (BSP Business School SP/O Equilibrista em 2004) e Plínio Marafon (Braga & Marafon)

O Equilibrista 2009

Em 2009, concorreram ao Prêmio André Luis Rodrigues, vice-presidente financeiro da Rhodia na América Latina, Enéas Pestana, vice-presidente executivo do Grupo Pão de Açúcar, e Leopoldo Viriato Saboya, diretor financeiro e de Relações com Investidores da Brasil Foods. Enéas Pestana agradeceu o privilégio de concorrer pela segunda vez ao Prêmio, ressaltando que nos últimos dois anos o desempenho da companhia da qual é CFO colaborou fortemente em sua vivência profissional. “É, de fato, um prazer fazer parte da família ibefiana, que reúne pessoas tão competentes. Sinto-me homenageado por ter sido indicado por duas vezes”, disse.



José César Guiotti (Ascon Consultoria), Olivo Pucci (RAF Comunicação), André Luis Rodrigues (Rhodia), Carlos Roberto de Mello (Goodwill Consult. Empres.), Walter Machado de Barros (WMB/IBEF SP), José Ronoel Piccin (JRP Planej. de Negócios) e Antonio Luiz Pizarro Manso (Pizarro Manso Suporte a Negócios)

André Luis Rodrigues agradeceu a oportunidade de disputar a premiação em um ano em que se exigiu apoio da comunidade financeira para suportar a recuperação das empresas no pós-crise, com foco constante na liquidez e na rentabilidade dos

negócios. “Foi uma oportunidade de colocarmos em prática todas as lições em que sempre acreditei com convicção, tanto do lado das operações financeiras, da excelência operacional, quanto – o mais importante – do desenvolvimento de pessoas”, afirmou.

Leopoldo Viriato Saboya afirmou que encarou com surpresa sua indicação ao Prêmio e a delega, em grande parte, ao trabalho que desenvolveu ao longo de sua trajetória profissional, especialmente durante a operação de fusão entre Perdígão e Sadia e a criação da BR Foods. “A indicação por si só já é uma conquista, que encaro como consequência de um trabalho. A primeira sensação foi de surpresa, mas ao mesmo tempo de muito orgulho”, declarou.

Além de *O Executivo de Finanças do Ano*, o Instituto concede anualmente o *Prêmio Destaque IBEF SP* aos profissionais escolhidos pela Comissão de Premiação da entidade. Em 2009, os homenageados são Maria Helena Santana, presidente da Comissão de Valores Monetários (CVM), Pedro Melo, presidente da KPMG, e Luiz Carlos Trabuco Cappi, presidente do Banco Bradesco. ■

MBA

Finanças Controladoria Gestão de Projetos

A Saint Paul é uma das principais empresas de treinamento na área de finanças e negócios do país. Com mais de 200 professores, a Saint Paul é escolhida pelas maiores empresas e bancos que atuam no Brasil para capacitar seus executivos. Matrículas abertas para 2010 nos Programas de MBA e outras 100 opções de cursos.

Para informações, acesse www.saintpaul.com.br ou ligue (11) 3513-6900.

Saint Paul. Treinamos quem contrata você.



Saint Paul
Escola de Negócios

IBEF MG: olhar o presente para aprimorar o futuro

O IBEF está presente em dez cidades brasileiras, sendo oito em capitais, uma no Distrito Federal e uma em Campinas, no Estado de São Paulo. O IBEF São Paulo, seguido pelo IBEF Rio de Janeiro, é considerado a maior seccional do País. A cada edição, *IBEF News* focalizará uma seccional que compõe o Sistema IBEF. Continuando a série, apresentamos Minas Gerais.

Fundado em outubro de 1985, a seccional mineira está sediada na capital Belo Horizonte e reúne atualmente 356 associados, entre profissionais de vários segmentos da atividade econômica, como indústria, comércio, instituições financeiras bancárias e não bancárias, auditorias e consultorias, serviços em geral, empresas e instituições governamentais de todo o Estado de Minas Gerais.

Com atividades diversificadas, a economia mineira tem como principal característica histórica a expressiva atuação mineradora. O Estado responde por 44,05% do total da produção mineral brasileira, sendo o maior produtor brasileiro de minério de ferro, aço e cimento. Responsável por 35,6% da produção total brasileira de aço bruto, Minas Gerais produziu 11,9 milhões de toneladas em 2008, enquanto a produção brasileira foi de 33,7 milhões de toneladas. No Estado estão instaladas cinco das maiores siderúrgicas do País.

Com parque industrial moderno e bastante diversificado, Minas Gerais consolidou-se também como o segundo pólo automobilístico brasileiro nos últimos 20 anos. Atualmente, é responsável por 24,6% da produção nacional de veículos. Ao lado da mineração e da indústria automobilística, o agronegócio é um importante gerador de postos de trabalho no Estado. É o maior produtor de café e leite do Brasil, o segundo no

Após reestruturação interna em 2009, seccional mineira focará 2010 em eventos voltados às mudanças na economia brasileira

ranking de produção de cana-de-açúcar, e o terceiro produtor nacional de milho. Em 2008, o PIB do agronegócio mineiro foi de R\$ 90,5 bilhões, 35% do PIB estadual. De acordo com a Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico (Sede) ligada ao governo de Minas, são esperados investimentos públicos e privados de R\$ 192 bilhões até 2010 especialmente em decorrência da implantação do primeiro aeroporto industrial do Brasil.

Desde sua fundação, há 24 anos, o IBEF MG possui importância para comunidade financeira local. Carlos Alberto Teixeira de Oliveira, presidente do Conselho Diretor do IBEF MG, lembra que a entidade foi criada numa época marcada pelos altos índices de inflação e, na ocasião, o Instituto constituiu-se como um ambiente de debate sobre o tema. "A associação exerceu papel muito importante ao discutir as medidas e ações mais efetivas que se poderiam tomar, uma vez que a inflação era um câncer para qualquer empresa daquela época", afirma.

Carlos Alberto recorda que a criação do Instituto foi motivada pelo



"O IBEF MG conseguiu aglutinar as principais lideranças da área

financeira mineira"

Carlos Alberto Teixeira de Oliveira
(presidente do Conselho Diretor do IBEF MG)

boom na economia mineira, impulsionado pela vinda de investimentos não só estatais, mas também privados e, especialmente, internacionais. "O IBEF MG conseguiu aglutinar as principais lideranças da área financeira mineira", destaca o presidente.

Espaço para enriquecimento profissional e social de profissionais que atuam na área financeira de empresas sediadas no Estado, o IBEF MG promove seminários e eventos que buscam tratar de temas pertinentes à atuação dos executivos. Para 2010, o Instituto terá agenda rica em eventos de caráter informal em parceria com entidades congêneres na perspectiva de discutir as mudanças advindas da crise financeira. Outro objetivo é operacionalizar iniciativas voltadas ao público jovem e às mulheres a partir do próximo ano.

Confira a diretoria com mandato de fevereiro de 2009 a fevereiro de 2011



*Diretoria do IBEF-MG
2009-2011, presidida
por Carlos Alberto
Teixeira de Oliveira*

Gestão 2009/2011

CONSELHO DIRETOR

Presidente:

Carlos Alberto Teixeira de Oliveira
(Minaspart Desenvolvimento)

1º Vice-presidente:

Laurindo Souza de Deus Filho
(Centro Universitário Newton Paiva)

Vice-presidente:

Alzira Alice de Souza
(Const. Barbosa Melo)

Vice-presidente:

Clemente de Araújo Rocha
(Consultor)

Vice-presidente:

Luiz Flávio de Abreu
(Credit Suisse)

Vice-presidente:

Paulo Roberto M. Garrucho
(Deloitte)

Vice-presidente:

Reinaldo Campos
(HSBC)

Vice-presidente:

João Eduardo Góes
(Estácio de Sá)

CONSELHO FISCAL

Efetivos:

Anibal Manoel G. Oliveira (PricewaterhouseCoopers)
Paulo César Santana (BKR)
Raul de Mattos Paixão Neto (Estácio de Sá)

Suplentes:

Bruno José Scaranti (CMA)
Torquato José Viglioni (Banco Intermedium)
Vânia Sueli Cardoso (Consultora)

DIRETOR EXECUTIVO

William Joe Leite

CONSELHO CONSULTIVO

Carlos Antônio Dutra Garrido (Fiat)
Fernando Henrique da Fonseca (Cenibra)
Henrique Schickler (Consultor)
Heraldo de Carvalho Vitória (MCA Management)
Luiz Aníbal de Lima Fernandes (LA & Associados)
Luiz Brandão da Silveira (Magnor)
Luiz Fernando Rolla (Cemig)
Marisa Maldini de Vasconcelos (Oi TV)
Paulo Penido P. Marques (Usiminas)
Roberto Antônio Mendes (Localiza)



Divulgação

Prêmio Equilibrista de 2009 do IBEF MG realizado no Automóvel Clube de Minas Gerais

“Em 2009, ficamos voltados para dentro da entidade com o objetivo de fazer uma reestruturação interna de conteúdo administrativo e financeiro a fim de nos prepararmos para o ano que vem”, conta Carlos Alberto. Ele salienta que esta reestruturação acrescentou 1/3 a mais de novos associados. “Demos um *upgrade* com presidentes de empresas para nosso quadro social”, comenta.

Heraldo de Carvalho Vitória, membro do Conselho Consultivo do IBEF MG, é associado há quase 20 anos e conta que vivenciou grande parte das atividades e crescimento da entidade. “O Instituto começou com poucos associados, mas todos pessoas de projeção na área financeira em Belo Horizonte, com um ideal: ver o IBEF MG cada vez maior e melhor”, lembra. Heraldo classifica a atual gestão como inovadora. “O IBEF MG, hoje, é uma grande família que tem uma convivência harmoniosa”, relata.

Luiz Brandão da Silveira, ex-presidente do IBEF MG e atual vice-presidente do IBEF Nacional, afirma que o IBEF MG está entre as maiores seccionais em relação ao número de associados e importância estratégica. “Com forte presença regional, entre seus associados estão os executivos das maiores e mais representativas empresas de Minas Gerais e do Brasil. “O IBEF MG vêm passando por um processo de renovação e evolução constante, sob a liderança da atual diretoria, sempre procurando estar conectado às necessidades dos executivos de finanças e refletindo a evolução da economia mineira e brasileira”, declara.

Um dos objetivos da entidade é preparar o executivo de finanças para enfrentar os desafios profissionais atuais e futuros, além de promover o intercâmbio de conhecimentos da área

de finanças entre seus associados. Para isso, Carlos Alberto acredita que um dos desafios a serem enfrentados é conviver com a crise financeira e na nova ordem internacional. “Nesse momento, o IBEF MG vai precisar fazer uma releitura de suas ações para verificar as efetivas demandas de seus associados, o que não equivale dizer que mudaremos o conteúdo daquelas propostas com as quais originalmente o IBEF MG foi criado, mas, ao contrário, vamos aprimorar as relações atuais”, ressalta.

Além de preparar os executivos de finanças para o futuro, o IBEF MG se preocupa em valorizar e reconhecer experiências empresariais de administração financeira, elevando, assim, a ética profissional. Realizado desde 1986, o *Prêmio O Equilibrista* homenageia o executivo de finanças do ano. Em 2009, além da realização de sua 24ª edição, o Instituto promove a premiação *Excelência em Finanças Corporativas de Minas Gerais* pela primeira vez.

Outra iniciativa que contribui para a melhoria da qualidade de vida dos associados é o Encontro Desportivo realizado anualmente, que reúne cerca de 200 participantes. Para Carlos Alberto, esses eventos refletem a grandeza e excelência do IBEF MG. “O Encontro, na verdade, possui, além de uma articulação esportiva, um caráter de trabalho, onde os executivos reúnem-se durante três dias no interior do Estado para compartilhar experiências”, conta.

Os principais patrocinadores do IBEF MG são AngloGold Ashanti, Banco do Brasil, Banco do Desenvolvimento de Minas Gerais, Bic Banco, Bradesco, Cemig, Cenibra-Celulose Nipo Brasileira S.A., Deloitte, Fiat, KPMG, PricewaterhouseCoopers, Samarco Mineração, Usiminas e Zurich – Cia. de Seguros Minas Brasil. ■

Como resultado natural da criação do IBEF Mulher, *IBEF News* passa a publicar esta página que temos imenso prazer de apresentar aos leitores. Mensalmente, Luciana Medeiros, coordenadora do IBEF Mulher, abordará em editorial as atividades desse importante segmento de nosso quadro social, que reúne as principais executivas de finanças do País. Com essa iniciativa, damos um passo importante para a consolidação do IBEF Mulher.



Histórico da iniciativa do IBEF SP – IBEF Mulher

Luciana Medeiros von Adamek, coordenadora-geral do IBEF Mulher

É com muito prazer que inauguramos a página do IBEF Mulher. É uma honra escrever para a revista *IBEF News* e poder divulgar o IBEF Mulher.

Por iniciativa de José Cláudio Securato, em outubro de 2008, eu, Patrícia Aguiar, Valéria Natal e Maria José Cury iniciamos os primeiros passos do IBEF Mulher. Levantamos o número de associadas e começamos a traçar um projeto com dois objetivos centrais: a maior participação no Instituto das mulheres associadas ao IBEF e o crescimento do número de associadas (65 mulheres). Para tanto, em primeiro lugar, efetuamos uma pesquisa com as ibefianas para entender suas necessidades e expectativas, além de compreender o motivo da pouca participação no Instituto.

Na sequência, preparamos o projeto para ser submetido ao presidente do Conselho do IBEF, Walter Machado de Barros, que, de pronto, não somente aprovou a iniciativa como deu seu total apoio, assim como o presidente da Diretoria Executiva, Rodrigo Kede de Freitas Lima. De lá até agora, desenvolvemos um Conselho formado por executivas do mercado, aproveitamos lições apreendidas de outras iniciativas do IBEF e criamos torres responsáveis por determinadas tarefas no dia a dia do IBEF Mulher.

O lançamento do IBEF Mulher ocorreu em evento de enorme repercussão e, conseqüentemente, aumentou o número de associadas para 100 mulheres, além de levar artigos técnicos das associadas para a revista e palestrantes para eventos.

Notícias

- 1. Degustação:** o IBEF Mulher convidou o consultor enogastronômico e analista sensorial de bebidas, Renato Frascino, para realizar uma exclusiva degustação de vinhos brancos, tintos e espumantes e dar boas dicas de harmonização. O evento foi realizado na PricewaterhouseCoopers e contou com cerca de 45 executivas e membros do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva do IBEF SP.
- 2. Mídia:** continua a divulgação sobre a iniciativa do IBEF Mulher em veículos de grande circulação como *Folha de São Paulo*, *Você S/A* e *Financial Web*, com grande repercussão no mercado.
- 3. Reuniões:** o IBEF Mulher realiza mensalmente uma reunião do Conselho e das Torres em busca de novas ideias e direcionadores dos passos da iniciativa. Todas as ibefianas são bem-vindas. Realiza, também, reuniões semestrais com o objetivo de determinar e rever as metas, bem como acompanhar o desenho dos indicadores. A reunião do último semestre foi gentilmente oferecida pela Oracle, que recepcionou todo o grupo de forma excepcional e proporcionou um encontro de alta qualidade.
- 4. Presença:** para alinhar ações e buscar sinergias no Instituto o IBEF Mulher mantém uma representante em todas as reuniões da Diretoria Vogal do IBEF SP.

IBEF Mulher – Organização

Missão: maximizar o valor da diversidade, incentivando maior integração entre os gêneros no ambiente de negócios.

Objetivos: considerar a visão e a perspectiva da mulher executiva no ambiente IBEF, representar o pensamento da mulher executiva, ampliar a participação das mulheres executivas no IBEF SP e facilitar a integração entre os executivos.

Crterios de participação: executivas que atuem em áreas relacionadas a finanças e empresárias que tenham envolvimento no seu dia a dia com finanças. É necessário ser associada ao IBEF SP.

Estrutura do IBEF Mulher e suas responsabilidades

Conselho: a iniciativa dispõe de um conselho formado por oito executivas. Tem como objetivo reunir novas ideias e propostas para a continuidade do

IBEF Mulher, validar as sugestões propostas e divulgar a iniciativa.

Torre de Relacionamento: incentivar novas admissões, recepcionar as ibefianas em eventos e reforçar convites dos eventos do IBEF para o *mailing* (mulheres).

Torre Técnica: sugerir temas de interesse, formatar conteúdo dos eventos e incentivar a criação de material técnico e palestras realizadas por ibefianas.

Torre de Relações Públicas: interagir com outras comissões do IBEF SP, divulgar/comunicar a iniciativa, integrar-se a outros grupos/associações de mulheres executivas e organizar eventos.

Coordenação geral: coordenar a iniciativa em todos os aspectos.



Celso Luis/Galveta

Rigidez nos controles internos

por Marcos Assi*

Recentemente, o Banco Central publicou as circulares 3.461 e 3.462, com o nítido propósito de adequar e consolidar as normas de prevenção à lavagem de dinheiro, conforme as recomendações do Gafi (Grupo de Ação Financeira Internacional). Essas circulares já se encontram em prática nas instituições financeiras.

No entanto, é interessante observar que o documento 3.461, em seu art. 1º, apresenta a seguinte informação: “as instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil devem implementar políticas e procedimentos internos de controle destinados a prevenir sua utilização na prática dos crimes de que trata a Lei 9.613, de 3 de março de 1998.”

Mais uma vez se evidencia que os controles internos são instrumentos importantíssimos a serem utilizados pelas instituições financeiras autorizadas a operar pelo BC – assim como as demais organizações, que em breve também deverão se render

a tais controles. E é bem verdade que a Susep (Superintendência de Seguros Privados) também caminha na busca de melhores controles operacionais, conforme a circular 380, publicada no fim de dezembro de 2008.

Já a circular 3.462 implementa algumas regras para operações cambiais, que são de grande preocupação do BC, e expõe que nas remessas de recursos ao exterior as mensagens eletrônicas devem conter, obrigatoriamente: nome, número do documento de identificação, endereço, conta bancária ou CPF/CNPJ do remetente da ordem, quando a forma de entrega da moeda por aquele que envia não for débito em conta. Para os ingressos de recursos do exterior, à mensagem eletrônica que não contenha nome, endereço, documento de identificação e conta bancária do remetente no exterior devem ser aplicados os critérios para as operações que exigem especial atenção.

E, não obstante, ainda na necessidade

de controle, o BC emitiu dia 14 de setembro a circular 3.467, evocando a responsabilidade da auditoria externa na elaboração de relatórios de avaliação da qualidade e da adequação dos sistemas de controles internos e de descumprimento de dispositivos legais e regulamentares.

Mais uma vez, o BC deixa bem evidente a responsabilidade das instituições no que tange à aplicação do PCN (Plano de Continuidade de Negócios), assunto de suma importância – se buscarmos em nossas lembranças, em 11 de setembro de 2001, com a queda do WTC nos Estados Unidos, diversas empresas simplesmente deixaram de existir por falta de plano de contingência ou pelo fato de seu site *backup* estar na torre ao lado. Portanto, vale a pena pensar no assunto.

Os profissionais da área necessitam buscar atualização para implementar essas mudanças, mas ainda existem desafios, como cultura organizacional, processos internos e aprimoramento de Tecnologia da Informação, entre outras necessidades existentes.

Portanto, os controles internos estão a cada dia sendo mais aprimorados, principalmente para as instituições financeiras, mas sabemos que em breve esses modelos também serão introduzidos em todos os setores da economia, impulsionando ainda mais a governança corporativa, que já faz parte da vida empresarial. Só não vê quem não quiser. ■

* Marcos Assi é professor e coordenador do MBA Controles Internos e Compliance da Trevisan Escola de Negócios. É também membro da Comissão Técnica do IBEF SP.



©Stockphoto.com/zap



Fernando Ricci

Balço positivo em 2009

Finalizamos o ano com um balanço muito positivo. Em primeiro lugar, gostaria, em nome do Conselho do IBEF Jovem, de dar as boas-vindas ao Rafael Mariante (PwC) que se juntou a nós para integrar a Comissão Técnica do IBEF Jovem. Ele trabalhará em conjunto com André (Ernst&Young) e Luiz Roberto Calado (Anbima) na Comissão Técnica.

Tivemos grandes aprendizados e eventos importantes que marcaram este ano. Um deles foi o evento "Prepare-se para a Carreira Pós-Crise", realizado no Bar des Arts, que contou com a presença do CFO da Google, Edmundo Baltazar, dos diretores executivos da Michael Page e Hays, respectivamente Marcelo de Lucca e João Márcio Souza, e do diretor de RH da PricewaterhouseCoopers, Antonio Salvador.

Na Comissão de Relacionamento, liderada por Álvaro Souza (PwC), tivemos vários novos associados que se juntaram como parceiros do IBEF Jovem: Marcelo Kato, Daniel Paciornik, Felipe Marcilio, Fernando Paiva, Frederico Amaral e Rafael Presotto.

A Comissão de Relações Públicas, reponsável pelos eventos dos jovens ibefianos, além do encontro sobre carreira, participou ativamente na Coluna IBEF Jovem e na Comissão de Relações Públicas do IBEF SP e na participação massiva no *Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG*.

Destaque importante também deve ser dado ao trabalho conjunto de todos os jovens ibefianos e suas Comissões na realização e divulgação do *Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG* e nos demais eventos do IBEF. Parabéns a todos pelo trabalho em equipe.

Para encerrar e celebrar as conquistas de 2009, queria deixar registrado que todos os conselheiros do IBEF Jovem, Álvaro Souza (Comissão de Relacionamento), Frederico Bernardes (Comissão de Parcerias), Guilherme Camargo (Comissão de Relações Públicas) e Rafael Mariante (Comissão Técnica) estão preparados e empolgados para o ano de 2010 que por sinal será um ano bastante positivo com a realização do I ENEF no Anhembi em São Paulo.

Saudações ibefianas,

José Augusto Miranda (Guto)
Vice-presidente IBEF SP
Presidente IBEF Jovem

IBEF JOVEM EM AÇÃO



Novo comando

O ibefiano jovem Rafael Mariante (PwC) tornou-se o novo responsável pela Comissão Técnica do IBEF Jovem, aceitando o desafio de coordenar esta importante área. Seja bem-vindo!



Prêmio

O ibefiano jovem Guilherme Camargo (Porto Forte) foi o vencedor do Prêmio Liberdade do IEE – Instituto de Estudos Empresariais – Capítulo São Paulo, entidade patrocinada pelo empresário Jorge Gerda. A entrega foi realizada em cerimônia no dia 1º de dezembro.

DICA PARA A SUA CARREIRA



Divulgação

Carolina Lucas Fuhrmeister
Diretora
Equilibrium Consultoria
em Gestão de Pessoas
(carolina@equilibriumrh.com.br)

O emprego é da empresa, a carreira é sua

Realizar a gestão de sua carreira é mais do que deixá-la acontecer, é planejar e executar as ações que levarão ao sucesso continuado, dentro das ambições e aspirações que se tenha. Neste processo, o autoconhecimento se trata de um dos requisitos mais valorizados pelo mercado atualmente. A chave do sucesso está em conhecer plenamente seus talentos e limitações através de ferramentas fidedignas e objetivas. Este é o ponto de partida para a construção de um planejamento em linha com suas possibilidades.

A maioria dos profissionais costuma refletir sobre a gestão da sua carreira em momentos de insatisfação e crise. No entanto, as maiores chances de êxito de um planejamento a médio e/ou longo prazo está justamente em poder se dedicar estrategicamente a essas questões em períodos de estabilidade profissional e emocional. O profissional deve ter claro que a decisão de investir na gestão de sua carreira é uma responsabilidade individual, e não da empresa em que está atuando.

Associe-se ao IBEF SP e faça parte do IBEF Jovem!

11 3289-1844
www.ibef.com.br

Princípios de uma sólida formação familiar e profissional



Guilo Marques

José Cesar Guiotti

Nascido no interior de São Paulo, o consultor José Cesar Guiotti confere à orientação que recebeu, com educação pessoal e religiosa, ética, honestidade, respeito a Deus e ao próximo, o motivo que o levou ao sucesso. Foi isso que lhe permitiu atingir seus objetivos pessoais – manter uma família com os mesmos princípios com que foi educado. “Respeito ao ser-humano e muito trabalho guiado pela perseverança e honestidade, com certeza, levam ao sucesso”, afirma.

Formado em administração pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV) em 1972, Guiotti complementou seus conhecimentos técnicos com cursos de extensão universitária e especialização em gestão, planejamento, liderança e estratégia. Em 2007, concluiu o curso de governança corporativa pelo IBGC.

Natural de Catanduva, cursou o ensino básico em Birigui, também interior do Estado. Aos 15 anos, motivado pelo estudo de química industrial, mudou-se para a capital e iniciou sua carreira profissional na Vasp como auxiliar de escritório. Passou por empresas como Linhas Corrente, Panambra Industrial, Banco Chase, Citibank e Distillerie Stock, de onde saiu como diretor financeiro em 2001 para fundar sua própria empresa de consultoria. Atualmente, presta serviços nas áreas de

gestão, planejamento e estratégia para pequenas e médias empresas à frente da Ascon.

Para ele, a experiência profissional prática e acadêmica permitiu atender empresas em setores de atividade variados – desde autopeças, passando por calçados e alimentos, até *software* e automação comercial. Com a especialização profissional fortemente posicionada na área financeira, em bancos, viu na decisão de trabalhar em uma empresa industrial o principal desafio de sua carreira. “Deixei o setor bancário para passar para o outro lado da mesa”, comenta.

Mais tarde, percebeu quão acertada foi a difícil decisão. Na Stock, onde passou 20 anos de sua carreira, iniciou como supervisor na área de Finanças e se tornou diretor financeiro. Hoje em dia, tendo como principais clientes as empresas incubadas e/ou graduadas em incubadoras de empresas, encontra no atendimento a empresas em formação a motivação de orientar iniciativas de empreendedorismo.

Associado ao IBEF SP desde 1984, Guiotti encontrou na entidade o apoio necessário ao seu desenvolvimento no decorrer de sua carreira, perante as transformações das exigências do mundo corpora-

tivo. O IBEF SP proporcionou-lhe, ao longo dos últimos 25 anos, a oportunidade de atualização profissional, formação de um *networking* adequado e a criação de amizades duradouras. “Minha participação no Instituto tem sido efetiva durante todos estes anos com muito comprometimento”, conta.

Aos finais de semana, o consultor procura estar junto dos filhos e netos, e encontra na leitura sua principal atividade de relaxamento. Casado com Nylza desde 1971, tem três filhos – Daniel, Rodrigo e Luciana; e cinco netos – Julia, Victoria, Pedro, Livia e Pietra. Demonstra, com orgulho, a criação de uma família sustentada pelos valores morais e éticos aprendidos em sua trajetória de vida. “O sucesso profissional de meus filhos é também meu sucesso”, comemora.

Para manter a saúde em dia, sempre apostou no futebol, embora tenha praticado tênis durante muitos anos. Atualmente, faz caminhada para manter a disciplina da prática esportiva. ■



O executivo e sua família

Divulgação

Preferências

Palavra

Honestidade

Guru

Peter Drucker

Personalidade Histórica

Jesus Cristo

Estilo Musical

MPB e Bossa Nova

Melhor Filme

Várias comédias, em especial de Peter Sellers

Melhor Livro

Vários (não existe um em especial)

Esportes

Futebol e automobilismo

Lazer

Leitura

Culinária Preferida

Brasileira e italiana

País (fora do Brasil)

Itália

Melhor Cidade

São Paulo

Férias

Viagem ao exterior

Parabéns aos associados que aniversariam em janeiro!

1 Antonio Cavalcanti Junior, Luis Otavio Rodeguero e Sergio Luiz Moreira Coelho
2 Armando Frederico Vilela de Assis, Fernando de Paula e Wilson Silva Carvalho Junior
3 Gil Paschoal Steinberg e Marcela Aparecida Drehmer Andrade
4 Argemiro Severiano da Silva, Augusto do Nascimento Videira e Marcelo Amorim Silvino
5 Cristiane Gonçalves Gomes, José Antonio Polizeli, Marta Villares Ribeiro Matta, Roland Friedrich Gallbach e Rubens Becker Benedik
6 Elizeu Machado de Lima, Getulio Reis Arrigo, Licinio A. Huffenbaeher Jr., Mauricio Secron Bacellar e Rita Aizenstein Furman
7 Altair Moreira de Souza Filho, Antonio Cocurullo e Sergio Luiz Dobarrio de Paiva
8 Fernando Homem de Melo Lacerda Neto e Mário Custódio da Silva Junior
9 João Batista Lourenção, Mario Aprile Tayar, Paulo Roberto Heiti Morine, Roger Peter José Michaelis e Vinícius Bari
10 David Michael Murray, João Batista Abigail de Paula, Paulo de Souza Soares de Almeida, Paulo Roberto Sonsin Camargo, Renato Benedito Frascino, Renato Velloso Dias Cardoso e Saverio Cricenti
11 Karina Dietrich Damião, Luiz Antonio dos Santos Pretti, Marcelo Gavioli e Odemir Aparecido Putini
12 Adriana Diniz Gurgel, Ariovaldo Green Rodrigues e Juliana Rocha Menegatti
13 Akira Fukuzawa
14 Elcio Anibal de Lucca, Elcio Anibal Linares de Lucca, Ignacio da Silva Telles Junior, Mônica Waldvogel Oliveira, Olga Trapp Monroy, Wagner Benedicto de Lima e Wilson Roberto Trivillin
15 Caio Fragata Torralvo, Daniel Lopes Monteiro, Renato Ney Sertek e Ticiane Cintra do Prado Halasz
16 Luis Roberto Pogetti, Luiz Carlos Lanzotti, Valeria Prado Lementy e Wang Wei Chang
17 Ana Paula Santoro Coria, Erivelto Rodrigues, João Manoel Dias de Oliveira, Jose Carlos Fernandes de Alcantara e José Ronoel Piccin
18 Jefferson da Silva Barbosa, Rodrigo Velloso de Freitas Rocha e Willy Der Zweite Schwarzwaldler
19 Antonio Pulchinelli e Paulo Roberto Moreira Guimarães
20 Carlos Sebastião Lucas de Oliveira e Fernando Tadeu Blanco dos Anjos
21 Carlos Prudencio Alonso, Helio Lazzari e Mario Leng Letelier
22 Helena A. Bianchini Silva
23 José Geraldo Setter Filho, Lucilena Aparecida Madalena, Luiz Carlos Zavata, Marcelo Mafra Bicalho, Norberto Valdrigue e Vanderlei Cortez Lima
24 Luiz Fernando Soares Brandão, Marcos R. R. Gatto, Miguel Lowndes Dale, Mordejai Goldenberg Sichman e Walter M. Machado de Barros
25 Paulo Yukio Fukuzaki e Rogério Marri
27 Alexandre Moreira Martins de Almeida, Antonio Pedro Coco, Edmar José Casalatina, Oliver Martin Seitz, Plinio Villares Musetti e Roberto Jaime Engels
28 José Augusto Ramalho Miranda, José Eduardo Silveira Gomes, Leonardo José Fragoas Belfiore e Richard Javier Leon
30 Silvio José Dulinsky e Wagner Aparecido Mardegan
31 Eliana Maria Janequine Filippozzi.

Entre sem bater na sala de quem decide



Com a crise financeira internacional superada, o que podemos esperar em 2010?



Leonardo Portugal, associado ao IBEF SP e membro do IBEF Jovem, é mestre em economia e trabalha como economista na Safra Asset.

A economia mundial já emergiu da recessão, mas a recuperação da atividade econômica será gradual com crescimento modesto nos próximos anos. A coordenação de políticas fiscais e monetárias empreendidas por governos e bancos centrais de importantes economias no sentido de resgatar, recapitalizar e reestruturar seus sistemas financeiros e reverter o processo recessivo agravado a partir do colapso do banco Lehman Brothers, em setembro de 2008, passou a apresentar resultados favoráveis com a redução do risco sistêmico e a recuperação de diversos indicadores dos mercados financeiros internacionais a partir do segundo trimestre de 2009.

A estabilização financeira reduziu consideravelmente a possibilidade de um colapso sistêmico embora ainda existam riscos para a trajetória da atividade econômica. Até o momento, a recuperação nas economias mais maduras tem sustentação frágil e está atrelada aos maciços pacotes de estímulo econômico via políticas monetárias excessivamente expansionistas e aumento significativo do endividamento público. Nos Estados Unidos e na maioria das economias industrializadas, o crescimento continuará lento e as condições de emprego provavelmente continuarão a se deteriorar antes de começar a se recuperar. Vale mencionar, entretanto, que nos EUA e na zona do euro o setor bancário ainda frágil e o desemprego crescente permanecem como importantes riscos para a continuidade do processo de retomada econômica. A crise deixará um legado negativo de perda do produto potencial, fraco consumo privado e níveis muito mais elevados de dívida pública nos EUA, Reino Unido, Japão e zona do euro, que poderão ter um impacto adverso sobre a recuperação global.

O impacto da crise sobre os países emergentes, inclusive sobre o Brasil, foi significativo, mas para a maioria dos países o

"No médio prazo, as políticas terão de se ajustar a um novo cenário mundial de crescimento mais baixo"

pior já passou. A crise produziu um choque que causou a elevação dos custos de financiamento externo e o declínio das exportações. Uma onda de incerteza abalou a confiança dos empresários e consumidores e o setor privado reduziu os gastos em investimentos e diminuíram suas forças de trabalho. O panorama de recuperação será altamente heterogêneo entre os países. As perspectivas de recuperação são melhores nos países que contavam com maior margem de manobra na política econômica e que também se beneficiaram da melhoria significativa das condições financeiras e dos preços de exportação das *commodities* (matérias-primas). Alguns desses países também tinham menos espaço para a adoção de medidas de estímulo.

As políticas terão de buscar um equilíbrio de acordo com as circunstâncias de cada país. Nos países mais bem preparados que foram capazes de aplicar medidas de estímulo monetário e fiscal, a questão será quando começar a remover essas medidas e em que velocidade. O mais apropriado, de modo geral, será começar pela política fiscal antes da remoção dos estímulos dados via a política monetária. A remoção precipitada do estímulo traz riscos, pois a recuperação mundial ainda não se firmou, mas a demora em agir também é arriscada. É possível que, em breve, alguns países comecem a registrar fortes entradas de capitais e que em algum momento tenham de lidar com uma moeda mais forte ou até com o superaquecimento — o que aceleraria a necessidade de retirar o estímulo e seria mais uma razão para reverter o relaxamento da política fiscal antes de

apertar a política monetária. Em outros onde a margem de manobra para novos estímulos encontra-se praticamente esgotada, o mais prudente seria reservar novas medidas caso os riscos de deterioração da conjuntura econômica se materializem. Os países com menor espaço fiscal terão de redobrar os esforços para reequilibrar as despesas a fim de proteger os grupos vulneráveis.

No médio prazo, as políticas terão de se ajustar a um novo cenário mundial de crescimento mais baixo. É pouco provável que a taxa de crescimento econômico e os preços de exportação das *commodities* retornem aos níveis pré-crise já em 2010. Assim, uma vez que a arrecadação pública crescerá mais lentamente, os planos de gastos públicos terão de ser mais focalizados, especialmente nos países com dívida mais elevada. Em geral, o período pós-crise demandará um maior esforço na adoção de políticas propícias ao crescimento. As políticas de supervisão e regulação financeira terão de evoluir continuamente para garantir a estabilidade, com ampla cobertura de riscos e das instituições financeiras. Políticas futuras também devem se voltar ao fortalecimento adicional da resistência das economias a choques externos. A experiência recente mostrou o valor das medidas tomadas nesse sentido por muitos países ao longo da última década. A região da América Latina enfrentou os graves choques mundiais sem cair em uma crise financeira e de balanço de pagamentos como verificado no passado. De fato, em termos de manutenção da atividade econômica, a maioria dos países da região saiu-se melhor que muitos outros países. Os países com políticas mais sólidas antes da crise tiveram melhores condições de amortecer o choque. Outros países tiveram dificuldades em reagir à crise e terão muito a ganhar com o desenvolvimento de marcos de política econômica para aumentar a previsibilidade e limitar os atuais vieses pró-cíclicos. ■