



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,
Brialdo 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, Daniel Levy,
Ivan de Souza, José Augusto Miranda,
José Cláudio Securato, José Rogério Luiz,
Linomar Barros Deroldo,
Luciana Medeiros von Adamek,
Luiz Roberto Calado e Plínio 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: André Maurino, Fábio Jorge Celeguim,
Guilherme Camargo, Ivan de Souza,
José Adalber Alencar, José Cesar Guiotti,
Luiz Cláudio Fontes, Mário Togneri,
Rubens Batista Jr. 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, Daniela Mainardi, Gabriela
Nascimento, Gabrielle Silva, Giovana Ottenbreit,
Jenniffer Almeida, Jonathas Ruiz 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.



Guilherme Marques

Editorial

IRFS para PMEs em destaque

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

A *IBEF News* elegeu como principal tema desta edição IFRS for SME, ou Normas Internacionais de Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas. E o que são PMEs para as IFRS no Brasil? Pela leitura da Lei nº 11.638, entende-se por pequenas e médias empresas todas aquelas que não têm obrigação pública de prestação de contas (capital fechado) e não se enquadram como sociedade de grande porte. Conclui-se, portanto, que todas as empresas de capital fechado com receita bruta anual inferior a R\$ 300 milhões ou ativo total inferior a R\$ 240 milhões são consideradas PMEs. É um imenso universo corporativo constituído por empresas de diversos portes e, a pouco menos de sete meses do fim do ano, o que se vê são poucas empresas de fato informadas sobre o assunto e profissionais ainda despreparados para atender aos requisitos. Na página 34, o leitor encontrará uma densa reportagem que mapeia a situação, ouvindo *players* das ciências contábeis, executivos de finanças e acadêmicos. O sentido de urgência é tão grande que o IBEF SP está realizando no dia 30 de junho um seminário em parceria com a Anefac, convidando a Fipecafi, o Comitê de Pronunciamentos Contábeis – CPC e importantes firmas de auditoria independente para debater com os associados e convidados, de forma ampla e sob várias visões, o tema em questão.

Destaco, também, o tema gerenciamento de riscos, alvo de muita atenção do executivo de finanças e objeto de encontros informais na sede do IBEF SP, cuja cobertura nesta edição vale ser conferida para discussão mais aprofundada. A começar pela exposição e debate sobre a Evolução e Tendência da Governança e da Gestão de Riscos no Brasil (pg. 14), seguidos das Lições Aprendidas com a Crise Global sobre o Gerenciamento de Riscos (pg. 18), e finalizando com o excelente artigo *As tesourarias podem ser fortalecidas pelas crises?*, no qual Marcio de Magalhães defende as boas práticas de gerenciamento de riscos como mitigadoras dos efeitos da crise de 2008, que tantos danos corporativos provocou (pág. 44).

Finalizo este editorial convidando o leitor a ir à página 22 para conhecer o II Seminário de Crédito, tema pontual e oportuno, já que neste momento buscamos fontes de financiamento e recursos para atender aos projetos de retomada do crescimento econômico do Brasil.

Boa leitura!

Índice

Rapidinhas 4

Ping-pong 6

Pelo caminho da governança corporativa

Café da manhã 10

IBEF SP debate incentivos fiscais decorrentes da inovação tecnológica

Encontro Técnico 14

Subcomissão de Governança discute gestão integrada de riscos

Gestão 18

Subcomissão de Riscos apresenta lições pós-crise

Crédito 22

Seminário da Comissão Técnica discute crédito corporativo

Matéria de capa 34

IFRS bate à porta das pequenas e médias empresas

Artigo 44

As tesourarias podem ser fortalecidas pelas crises?, por Márcio de Magalhães

Tema livre 49

Capitalismo em transe, por Antonio Machado

Quadro social 50

IBEF SP dá boas-vindas aos novos associados

Sistema IBEF 54

IBEF DF: ambiente propício à discussão econômico-financeira

IBEF Mulher 57

IBEF Jovem 59

Executivos&Empresas 60

Conhecimento: o caminho para a mudança

Aniversariantes/Novos Associados 61

Opinião 62

Keep going – reduzindo, liderando e controlando os custos do seu negócio, por Luiz Cláudio Fontes

O IBEF SP realizará, no decorrer do mês de julho, entre seus associados com até 35 anos, a segunda edição da pesquisa *Perfil do Jovem Executivo de Finanças*. O objetivo da enquete é obter informações sobre preferências pessoais e posicionamento profissional, além de dados importantes para o planejamento das ações do Instituto, especialmente no âmbito do IBEF Jovem. Aplicada pela primeira vez em 2006, a pesquisa *on-line* foi estruturada para ser respondida em apenas três minutos, sem que o associado tenha que se identificar. Todos os que responderem ao questionário poderão participar gratuitamente de um dos eventos realizados pelo Instituto nos 12 meses seguintes, excetuando-se o Encontro Socioesportivo de Executivos de Finanças.

Um ponto forte no currículo do executivo de finanças

Fortalecer e ampliar a rede de relacionamentos e manter-se atualizado é essencial para o sucesso na carreira profissional. Especialmente nos momentos difíceis.

O IBEF SP – Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças de São Paulo, entidade sem fins lucrativos, além de oferecer oportunidades excepcionais de *networking*, proporciona a seus associados e associadas atualização e intercâmbio. Tanto nos eventos que realiza com expoentes do setor, renomados especialistas e autoridades governamentais, quanto nos encontros de integração e convívio.

Para os profissionais experientes, o Instituto é o caminho direto para o contato com colegas posicionados no topo de importantes empresas.

Para os jovens executivos é a porta mais ampla de entrada da comunidade brasileira de finanças.

Associe-se ao IBEF SP

11 3289-1844/www.ibef.com.br



INSTITUTO BRASILEIRO
DE EXECUTIVOS DE FINANÇAS
DE SÃO PAULO
IBEF SP



8 de julho, das 7h30 às 9h30 – Sede do IBEF SP

Café da Manhã

A importância da Tecnologia da Informação na prevenção e combate às fraudes corporativas
Palestrante: Antonio Gesteira



13 de julho, das 7h30 às 9h30 – Sede do IBEF SP

Café da Manhã

Fundos 130/30 funcionariam no Brasil?
Palestrante: André Nogueira Fontenele

Informações detalhadas e inscrições em www.ibef.com.br.



Instituto Brasileiro de
Executivos de Finanças
de São Paulo – IBEF SP

Você sabia?

Você que é associado ao IBEF São Paulo sabia que o Instituto oferece, *on-line*, um sistema rápido e fácil para você manter seu cadastro sempre atualizado?

Visite www.ibef.com.br/cadastro e em menos de um minuto você poderá atualizar seus dados.

Assim, você garantirá o recebimento das publicações do Instituto, as informações sobre eventos e outros comunicados importantes.

Além disso, você estará contribuindo para que as movimentações de carreira – promoções, mudanças de empresa, etc. – sejam identificadas pelo Instituto e possam ser eventualmente divulgadas pela revista *IBEF News*.

Depois de 20 anos de carreira voltados ao desenvolvimento do mercado e da governança corporativa, Gilberto Mifano chega à presidência do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). Ao comentar as experiências e o conhecimento que agregará

a essa nova posição, o executivo discorre sobre desafios e planos para continuar o fomento às boas práticas no mercado de capitais nacional após um período em que ficou comprovado: “A governança de papel não ajuda.” Pelo contrário, só atrapalha. Dispersar a cortina de fumaça é necessário em algumas empresas. Daí a estratégia de certificação de conselheiros de administração e fiscal baseada na educação continuada estabelecida pelo IBGC. Mifano deixa claro: governança não é mera formalidade. Talvez por isso os conceitos estabelecidos no Brasil tenham sido indicados por organizações mundiais como exemplo para outros mercados. Trata-se de uma construção conjunta dos agentes de mercado ao lado do desenvolvimento da economia. Para Mifano, o caminho é claro: “Somos todos sócios deste desenvolvimento recente.”

Pelo caminho da governança corporativa

À frente do IBGC, Gilberto Mifano persegue a trilha de desenvolvimento da governança

IBEF News – O que o fez aceitar o desafio de presidir o IBGC?

Gilberto Mifano – O IBGC tem uma missão que eu reputo importantíssima, especialmente neste momento que o Brasil está vivendo, que é o difundir, desenvolver e buscar que a governança corporativa seja algo do dia a dia das empresas, executivos e acionistas no País. Isso tem tudo a ver com o que tenho feito nos últimos 20 anos. Estou ligado umbilicalmente ao IBGC. Aceitar esse desafio de presidir o IBGC tinha tudo a ver com o que eu venho fazendo, com o que eu penso e com o que quero ver acontecer no Brasil.

IN – Quais são os seus planos para esta gestão?

GM – Os planos são fazer bem mais do mesmo. Não que o IBGC tenha feito pouco. Fez muito. O instituto está fazendo 15 anos. É uma debutante. De 1995 para cá, as coisas avançaram demais no campo da governança e o IBGC tem uma parcela bastante significativa nesse avanço. Essa evolução não é de agora. Governança é um processo. Tudo, menos ficar parado. Então, o plano do IBGC é continuar estimulando o debate, o acúmulo de conhecimento, a pesquisa, a difusão da governança, tanto para empresas abertas, que foi o primeiro alvo, quanto para empresas fechadas, instituições e setor público. Queremos a governança como ferramenta de auxílio às organizações, de forma que elas cumpram suas missões, atendendo a todos os públicos interessados.

IN – Como sua experiência à frente da Bovespa pode auxiliá-lo no planejamento e atuação no comando do IBGC?

GM – Minha experiência na Bovespa está muito ligada à governança. Isso refloresce com a iniciativa que tivemos na Bovespa de lançar o Novo Mercado, com todo o conceito baseado em governança, ligado à oferta de um produto de melhor qualidade sob o ponto de vista de governança das empresas. Toda a experiência no desenvolvimento do Novo Mercado, aplicação dos conceitos de boas práticas no mercado de capitais, é um fator que me ajuda bastante à frente do IBGC.

IN – Sua participação nas discussões e na implementação da fusão entre BM&F e Bovespa contribuirá para suas atividades nesta nova posição?

GM – Esta é uma outra história. Antes de se tornarem uma só, BM&F e Bovespa eram duas bolsas totalmente complementares. Atuavam em dois mercados distintos, porém, complementares sob o ponto de vista dos investidores. Fazia todo o sentido juntar as forças, ganhar em sinergia e, principalmente, oferecer ao mercado (investidores e emissores) um ambiente integrado onde pudessem atender às suas necessidades da melhor forma possível, dependendo do momento ou intenção de investimentos. O conceito de *one-stop-shop*. Não o inventamos aqui no Brasil. Se olharmos lá fora, outras bolsas já tinham feito esse movimento de consolidação de mercados de *equity* e derivativos, e nós aqui seguimos o mesmo caminho porque

fazia todo sentido. Até pelo ponto de vista de empresa, já que a BM&FBovespa é uma empresa aberta também, faz todo sentido porque os dois mercados têm movimento anticíclico. Quando um mercado se deprime, normalmente o outro se agita e se desenvolve. Ter uma empresa que atua nos dois mercados faz todo sentido. Com o IBGC, isso tem a ver com o fato de que governança se aplica a qualquer negócio. Uma bolsa forte, que ofereça instrumentos adequados, ajuda o desenvolvimento da economia.

IN – Como atrair mais empresas para o IBGC?

GM – É o plano de sempre. Atrair pessoas interessadas em desenvolver seus conhecimentos em governança. Fazemos isso por meio de cursos, publicações, eventos. Esse é nosso plano. Queremos crescer consistentemente. Hoje o IBGC tem aproximadamente 1.500 associados pessoa física e cerca de 200 associados pessoa jurídica. Não sentimos falta de associados. Isso não quer dizer que não queremos mais. Queremos pessoas realmente interessadas em juntar forças, em debater e avançar no campo da governança. Além disso, o IBGC também oferece serviços nessa área para todos que estiverem interessados, independentemente de serem associados ou não.

IN – Quais são os seus planos para ampliar a divulgação do IBGC na mídia?

GM – Para nós, a mídia é muito importante. Entidades como IBGC e IBEF não têm verbas publicitárias gigan-



Gilberto Mifano é presidente do Conselho de Administração do IBGC e recebeu o *Prêmio Destaque IBEF* em 2008. Entre 2007 e 2009, foi CEO e diretor de relações com investidores da Bovespa e diretor-geral durante 13 anos. É diretor-geral da Companhia Brasileira de Liquidação e Custódia (CBLC); membro do Board da World Federation of Exchanges (WFE); conselheiro fiscal do Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (IBRI); conselheiro do Instituto Nacional dos Investidores (INI). Foi conselheiro de administração da Bovespa e da CBLC; vice-presidente da Federação Ibero Americana de Bolsas (Fiab); presidente do INI; presidente do Comitê de Trabalho da WFE; superintendente de desenvolvimento de mercado da Bovespa; gerente-geral de desenvolvimento do Banco Sudameris; diretor adjunto do Banco Geral do Comércio; gerente e diretor do Banco Comércio e Indústria; e diretor da Serasa.

tescas para divulgar de forma paga suas ideias e mensagens. Por isso, a imprensa, em geral, é muito importante para repercutir tudo que fazemos e pensamos, sempre com o cuidado de fazer isso de forma legítima, baseada em assuntos que realmente interessem para o grande público e público específico. Sempre com uma postura bastante transparente. Não queremos usar a mídia, mas sim estar a serviço dela.

IN – Qual é a participação do e-learning (ensino a distância) em relação aos demais cursos oferecidos?

GM – Estamos ainda engatinhando no e-learning. Estamos apenas começando, mas temos um plano bastante ambicioso. Este ano teremos um primeiro curso bastante completo no ar para atender às necessidades específicas do público que precisa ter o conhecimento, mas não tem a possibilidade de se deslocar. Além disso, dá a possibilidade de cada um fazer o seu horário. Denominado As Melhores Práticas de Governança Corporativa, o curso apresentará os principais temas contidos no Código do IBGC: Propriedade (sócios), Conselho de Adminis-

tração, Gestão, Auditoria Independente, Conselho Fiscal, Conduta e Conflitos de Interesses. Governança requer bastante debate, então o e-learning provavelmente não vai substituir tão cedo nossos cursos presenciais. Mas ele vem complementar e atender esta realidade de um Brasil muito grande e de que o IBGC não consegue estar em todos os lugares ao mesmo tempo.

IN – Quantos conselheiros já foram certificados? Isso atende à expectativa do IBGC ou está abaixo do esperado?

GM – Está superando nossa expectativa. São 350 conselheiros de administração e fiscal já certificados. O interesse é grande, tanto por parte dos profissionais que querem comprovar que têm condições de exercer a função de conselheiro quanto das próprias empresas e fundações estimulando seus conselheiros, atuais e potenciais, a se certificar. É um processo bastante salutar. Não pelo fato de o sujeito conquistar um papel de certificado apenas, mas porque o conceito de certificação está baseado na educação continuada. Quem se certifica tem o compromisso de cumprir a exigência de investir na sua própria educação conti-

nuamente. A cada dois anos, é necessário cumprir determinada quantidade de créditos participando de cursos, palestras, escrevendo artigos e desenvolvendo estudos. Isso é muito bom para o próprio profissional, que se mantém atualizado, mas também para a própria governança, que recebe sempre mais conteúdo e valor ao processo de debate sobre os conceitos. Não é um certificado vitalício, mas para enquanto a pessoa estiver em forma com os compromissos da profissão.

IN – A crise serviu, de alguma maneira, para direcionar o caminho para uma governança mais eficiente?

GM – A crise foi totalmente indesejada. Mas já que ela veio, pudemos aprender. A primeira lição foi de que tudo que falávamos sobre governança fazia sentido. Não foi porque os conceitos de governança estavam errados que algumas empresas tiveram problemas sérios. Algumas empresas tiveram problemas porque não adotaram de verdade os conceitos de governança. Não basta aderir “só para inglês ver”. De fato, tem que utilizar os conceitos em benefício do próprio processo de decisão e monitoramento das empresas. Essa foi a grande lição. Algumas empresas aderiram aos mais altos níveis de governança, assinaram contrato, mas elas mesmas descobriram depois que estavam apenas cumprindo uma formalidade e não introduzindo, de fato, essas práticas. A crise mostrou que os conceitos são esses mesmos, pois as empresas que se utilizaram deles saíram da melhor forma possível da crise.

"Hoje o IBGC tem aproximadamente 1.500 associados pessoa física e cerca de 200 associados pessoa jurídica. Não sentimos falta de associados. Isso não quer dizer que não queremos mais. Queremos pessoas realmente interessadas em juntar forças, em debater e avançar no campo da governança"



"A crise foi totalmente indesejada. Mas já que ela veio, podemos aprender. A primeira lição foi de que tudo que falávamos sobre governança fazia sentido. Não foi porque os conceitos de governança estavam errados que algumas empresas tiveram problemas sérios. Algumas empresas tiveram problemas porque não adotaram de verdade os conceitos de governança. Não basta aderir 'só para inglês ver'. De fato, tem que utilizar os conceitos em benefício do próprio processo de decisão e monitoramento das empresas. Esta foi a grande lição"

"Tanto a OCDE quanto o Banco Mundial estão recomendando para diversos países o desenvolvimento de conceitos semelhantes aos que temos no Brasil no Novo Mercado. Eu diria que estamos muito bem na fotografia. Isso não quer dizer que podemos relaxar, mas sim continuar nos desenvolvendo, até para dar exemplo a outros países"

IN – Em sua opinião, como se posiciona o Brasil em relação à governança praticada nos chamados mercados desenvolvidos?

GM – Nós estamos nos saindo muito bem. Somos relativamente novos em governança. Mesmo assim, estamos servindo de exemplo para muitos países, inclusive para alguns desenvolvidos que têm algumas coisas que temos aqui no Brasil. Nos Estados Unidos, por exemplo, tem-se um modelo dominante de empresas com controle pulverizado. Quando se olha para governança desse tipo de empresa, os conflitos são provenientes da dinâmica de lidar com o fato de não ter um grupo controlador acompanhando a empresa de perto. Dessa forma, tem que utilizar os conceitos de governança de forma diferente de quando o conflito é entre majoritários e minoritários. Os conceitos desenvolvidos no Brasil com a atuação do IBGC lidam com a realidade da maioria das empresas com controle definido. Isso não acontece na maioria dos países do mundo, com exceção dos Estados Unidos e da Inglaterra. Então, copiar um modelo de governança não faria sentido para um país como o Brasil e outros países da Europa ou emergentes. Tanto a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) quanto o Banco Mundial estão recomendando para diversos países o desenvolvimento de conceitos semelhantes aos que temos no Brasil no Novo Mercado. Eu diria que estamos muito bem na fotografia. Isso não quer dizer que podemos relaxar, mas sim

continuar nos desenvolvendo, até para dar exemplo a outros países.

IN – Quais os impasses, dificuldades e potenciais que o senhor percebe na governança corporativa no Brasil?

GM – Dificuldades são sempre as mesmas, que é fazer com que as empresas, controladores e administradores em geral entendam e utilizem os conceitos de governança em favor de seu próprio negócio. Queremos evoluir porque as coisas mudam no ambiente de negócios e socioeconômico do País, e a governança tem que acompanhar isso. Pretendemos ficar sempre antenados para estimular o debate e o aperfeiçoamento dos conhecimentos em governança. A boa governança é aquela que funciona e não a governança de papel. É preciso entender os conceitos e implementá-los na prática. Isso está sendo feito também com o estímulo da CVM (Comissão de Valores Mobiliários) pela Instrução 480, formulário de referência, debate sobre os detalhes, remuneração dos administradores, coisas que passam por questões culturais. Todo esse debate e embate é muito positivo. É disso que nascem o conhecimento e o avanço.

IN – O amplo movimento de regulação (IFRS, reformas de instruções CVM, etc.) está acompanhando o desenvolvimento natural do mercado nacional ou, pelo contrário, são as iniciativas dos órgãos à regulação que estão demandando maior impulso das empresas e mercado para aten-

der às exigências e, com isso, proporcionar o desenvolvimento?

GM – É uma resposta complicada. No fundo, é o conjunto dessas coisas. Normalmente, os reguladores são mais lentos que a iniciativa privada. Esta tem que ter iniciativa, correr atrás e fazer acontecer, para que o regulador, na medida do possível, crie um ambiente de espaço para inovações, tomando cuidado para dar segurança que evite problemas. Vimos, nos Estados Unidos, um mercado muito mais desenvolvido, um caso como o Madoff. Aqui no Brasil não vai acontecer porque nosso regulador, tendo aprendido com casos do passado, criou um ambiente de salvaguarda que, definitivamente, impede que tenhamos um caso parecido. Mas não basta ter isso. O mercado, as entidades privadas, os agentes é que fazem as coisas acontecerem. Isso não desmerece nem um pouco a CVM, por exemplo, que teve papel fundamental nesta década ao reformar toda a regulação, criando marcos muito mais inteligentes, baseados em princípios muito mais do que em regras pontuais. Tudo isso ajudou muito. Sem a iniciativa privada não teria acontecido nada, mas sem uma atuação bastante diligente da CVM também não teria acontecido nada. Nós todos estamos de parabéns porque somos sócios desse desenvolvimento recente. E, claro, a própria economia do País. Para ter um país desenvolvido, é preciso ter uma economia forte, a qual precisa de um mercado de capitais desenvolvido. Essa foi uma construção coletiva. ■

IBEF SP debate incentivos fiscais decorrentes da inovação tecnológica

Lei do Bem oferece possibilidade de benefícios fiscais para empresas brasileiras inovadoras

Os incentivos fiscais concedidos às empresas que realizam pesquisa e desenvolvimento de inovação tecnológica foi tema de café da manhã realizado pelo IBEF Mulher no dia 23 de abril, na sede do IBEF SP, em São Paulo. Durante o encontro, associados e convidados do Instituto conheceram os aspectos gerais sobre os incentivos fiscais apresentados pela advogada Evelin Spinosa e pelo especialista em informática Andrey Cunha, sócios da Nexxus Soluções Empresariais.

Luciana Medeiros von Adamek, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP, coordenadora do IBEF Mulher e diretora da PricewaterhouseCoopers, abriu o evento destacando a importância do tema para a comunidade financeira. “O assunto está na pauta de CFOs e CEOs, pois todos estão interessados em incentivos fiscais atualmente”, declarou.

Conhecida como Lei do Bem, a Lei nº 11.196 – regulamentada pelo Decreto nº 5.798 – prevê incentivos fiscais a empresas que desenvolverem inovações tecnológicas na concepção de produtos ou no processo de fabricação e inclusão de novas funcionalidades ao produto. Segundo estimativa do Ministério da Ciência e Tecnologia, a expectativa é que cerca de 600 empresas tenham sido beneficiadas pela Lei do Bem em 2009. O número definitivo será publicado no final de 2010.

Inovação tecnológica

De acordo com Evelin, o conceito de inovação está associado a um novo produto ou processo de fabricação que agregue novas funcionalidades ou características ao produto ou processo, que tragam melhorias e efetivos ganhos em qualidade e produtividade. Ela ressaltou que a inovação está diretamente relacionada à pesquisa e desenvolvimento (P&D). “A aquisição de um servidor que melhore o desempenho da empresa não é pesquisa e desenvolvimento”, exemplificou.

Entretanto, ela destacou que a inovação tecnológica é válida para todo o ciclo de desenvolvimento, seja de produto ou processo, envolvendo desde a matéria-prima até o ponto de venda. Sobre a aplicação do conceito de inovação tecnológica, Evelin garantiu que é possível aplicá-lo à prestação de serviços e não apenas ao setor industrial. Ela explicou que o desenvolvimento de *software* em uma corretora de valores pertencente a um banco é um exemplo dessa aplicação na área de serviços.

“Um exemplo é o desenvolvimento de um programa que identifique o perfil do cliente e suas demandas, de forma a ter um controle geral do processo. Isso acelera o processo de aprovação e traz melhoria de atendimento ao cliente”, exemplificou.



"Toda empresa tem inovação tecnológica. Basta fazer uma reunião com as pessoas certas, calcular os dispêndios de inovação previstos e se programar para um ano em que não haverá prejuízo fiscal"

Evelin Spinosa, sócia da Nexxus Soluções Empresariais

A responsabilidade do desenvolvimento dos produtos ou processos não é necessariamente da própria empresa, a qual pode contratar outra empresa ou instituição para esse fim. “Existem três fases no processo de inovação – pesquisa, desenvolvimento e homologação –, mas o benefício fiscal recai apenas nas duas primeiras”, alertou Evelin.

Para os produtos e processos destinados ao mercado interno e externo também vale o benefício fiscal. Já em caso de produtos e processos desenvolvidos em outros países e importados para o Brasil, a lei não se aplica. “A regra é somente para pesquisadores brasileiros e processos desenvolvidos no Brasil”, destacou.

Entretanto, ela ressaltou que em casos de pesquisas iniciadas no exterior, mas cuja aplicação venha a ser customizada para o Brasil e exija nova pesquisa, a empresa pode se valer do incentivo fiscal. É a chamada tropicalização da pesquisa, caracterizada pelos dispêndios da pesquisa e desenvolvimento dentro do Brasil.



"Qualificar o projeto não é difícil. Ele não deve estar diretamente referenciado ao administrativo para ser inovador, mas sim apresentar diferença para a receita da empresa"

Andrey Cunha, sócio da Nexxus Soluções Empresariais

Como utilizar a Lei do Bem

Para ter direito aos incentivos fiscais, a empresa deve estar no lucro real, não ter prejuízo fiscal causado pelo benefício fiscal no ano-calendário e desenvolver projetos no Brasil por profissionais brasileiros. Ao preencher esses pré-requisitos, as companhias precisam, primeiramente, qualificar seus projetos como inovadores.

Em empresas que possuam a área de P&D, Evelin recomendou que a qualificação se inicie nessa área, já que em geral há relatórios que descrevem os processos realizados. Quando a companhia não possui área específica voltada para inovação, a advogada sugeriu que o trabalho seja realizado em conjunto com diversos setores da organização. "O trabalho funciona bem quando a área fiscal entende o benefício, a área de Tecnologia e o pesquisador acompanham, e o financeiro conhece as vantagens da inovação", declarou.

Segundo levantamento realizado pelo Ministério da Ciência e Tecnologia, o benefício fiscal previsto na Lei do Bem mais utilizado pelas



Fotos: Jacinto Alvarez

Executivos foram ao evento promovido pelo IBEF Mulher para conhecerem detalhes sobre a Lei do Bem, assunto que está na pauta de CFOs e CEOs

Inovação tecnológica Como utilizar a Lei do Bem





IBEF Mulher aumentando o número de associadas nos eventos



Monica Pires (IBM), Germana Marinho (Nexxus Soluções Empresariais) e Nelson Puccini (Nexxus Soluções Empresariais)

empresas é a exclusão de 60% a 80% dos dispêndios na base de cálculo do Imposto de Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ) e da Contribuição Social sobre Lucro Líquido (CSLL); seguido pela redução de 50% do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) em equipamentos utilizados na linha de pesquisa e desenvolvimento (não é válido para a linha de produção); e depreciação integral dos equipamentos da linha de pesquisa e desenvolvimento.

Embora pouco utilizada pelas empresas, a Lei do Bem ainda prevê benefícios fiscais relacionados à amortização acelerada de bens intangíveis. Já o crédito do Imposto de Renda Retido na Fonte (IRRF) de 20% até dezembro de 2008 e 10% de janeiro de 2009 a dezembro 2013, também previsto na legislação, ainda não é utilizado porque não há regulamentação por parte da Receita Federal.

Programa-se

Ainda que no atual ano-calendário a empresa possua prejuízo fiscal que precise ser consumido, Evelin recomenda que as empresas pratiquem o exercício de se programarem para ter direito ao incentivo fiscal. “Toda empresa tem inovação tecnológica. Basta fazer uma reunião com as pessoas certas, calcular os dispêndios de inovação previstos e se programar para um ano em que não haverá prejuízo fiscal”, afirmou.

Ao realizar um planejamento para ter

o incentivo fiscal proporcionado pela inovação tecnológica, Evelin sugeriu às companhias a implementação gradual de uma cultura empresarial que valorize o benefício e incentive o controle da área de P&D e de sua documentação. “Quando não há uma habitualidade fiscal, a área de P&D está voltada para o seu próprio dia a dia. É preciso entender que parte do valor gasto em pesquisa e desenvolvimento pode ser revertido para a própria empresa e que existe um benefício efetivo de 20% das despesas com inovação tecnológica”, alertou.

De acordo com Andrey Cunha, especialista em informática e sócio da Nexxus Soluções Empresariais, a legislação é clara ao mencionar que o aproveitamento do benefício fiscal é válido apenas para o próprio ano-calendário. “Não é possível compensar algo do passado em relação aos dispêndios, mas se em 2010 tenho dispêndios relacionados a um projeto de 2006 e conseguir provar que esse projeto é inovador, é possível. O dispêndio em 2010, do atual ano-calendário, é possível compensar”, afirmou.

A fiscalização é efetuada pela Receita Federal, que cruza as informações apresentadas ao Ministério da Ciência e Tecnologia com a Declaração de Imposto de Renda da Pessoa Jurídica. “A fiscalização tem sido feita em conjunto, porque os fiscais da Receita não conseguem qualificar tecnicamente o projeto e utilizam o apoio do ministério”, declarou Evelin.

Para se constituir um processo inova-

dor, Andrey alertou que o processo ou produto a ser desenvolvido deve estar relacionado aos ganhos efetivo para o *core business* da empresa. Como exemplo, ele citou o caso de uma financeira, cujo objetivo seria melhorar riscos, custos e os dispêndios; ou ainda o caso de uma empresa no ramo de informática que precise melhorar o processo de retorno aos clientes.

“Qualificar o projeto não é difícil. Ele não deve estar diretamente referenciado ao administrativo para ser inovador, mas sim apresentar diferença para a receita da empresa”, afirmou o especialista em informática.

Segundo a advogada, uma dúvida recorrente entre os executivos é se a utilização do “*software de prateleira*” trata-se de inovação tecnológica. Ela exemplificou que a implementação de um sistema SAP por si só não constitui uma inovação tecnológica para a empresa que o adquire, já que a pesquisa e o desenvolvimento do sistema são de responsabilidade do fabricante.

Entretanto, ela observou que, apesar da implementação de um “*software de prateleira*” não ser considerado inovação, pode proporcionar uma customização tecnológica, desde que haja uma nova plataforma ou tecnologia adotada. “Recomendamos que a empresa faça um contrato mencionando que as customizações são exclusivamente suas, já que organizações que desenvolvem computadores e servidores se utilizam do trabalho em campo para aperfeiçoar seu produto”, relatou.

Exemplo de surgimento da inovação



Compre sua ideia

De acordo com Evelin, o primeiro passo para a inovação é reconhecer uma necessidade e, a partir daí, buscar uma nova ideia que supra essa lacuna. No processo de surgimento da inovação, ela reconhece dois importantes polos: a área administrativa e a científica.

Com a participação de diferentes áreas da companhia, Andrey sugere uma reunião de diagnóstico para detectar a possibilidade de conseguir um incentivo fiscal por meio da inovação tecnológica. “Em uma reunião de diagnóstico, vamos ao ponto do benefício fiscal, buscamos os passos anteriores e qualificamos o projeto”, afirmou.

De acordo com Evelin, é preciso estar atento à existência de inovação desde a matéria-prima até o ponto de venda. Para qualificar um projeto, a advogada recomendou responder às seguintes perguntas: “O processo/produto está de

acordo com o conceito de inovação tecnológica?”, “Por que é inovação?”, e “Foi desenvolvida pesquisa tecnológica?”

Tais questionamentos elucidam se houve inovação tecnológica e se é possível receber incentivos fiscais em decorrência disso. No caso da existência de pesquisa tecnológica, ela deve estar de acordo com o Decreto nº 5.798, de 2006, que classifica as pesquisas em Básica Dirigida, Aplicada e Desenvolvimento Experimental.

“Muitas vezes não se faz a pesquisa, pois existe uma necessidade bem detalhada e é preciso desenvolver. A própria necessidade cria meios para melhorar, basta identificar se a melhoria é a adequada”, destacou a advogada.

De acordo com ela, a comprovação da inovação tecnológica é feita com o detalhamento da ideia, do objetivo e da motivação, incluindo ainda as métricas, como gráficos e cronogramas, que atestem a geração de melhoria na qualidade

e na competitividade. Para encerrar a comprovação da existência de inovação tecnológica, é necessário entregar a documentação com contratos e notas fiscais que informem a contratação de terceiros, além de informar se há envolvimento de recursos humanos, mesmo havendo a área de P&D.

Para Evelin, a contratação de serviços é um ponto cinzento da legislação, já que a lei não proíbe a contratação de profissionais terceirizados, mas o Ministério da Ciência e Tecnologia tem vetado os incentivos fiscais em projetos que apresentem a contratação de grandes empresas de tecnologia.

“Não existe essa proibição na lei. Ao mencionar que os dispêndios com pesquisa e desenvolvimento de inovação tecnológica se aplicam também à contratação de universidades, instituições de pesquisa ou inventor independente, a legislação inclui esses e todos os outros”, finalizou. ■

Subcomissão de Governança discute gestão integrada de riscos

Fotos: Jacinto Alvarez

Encontro técnico abordou necessidade de associar gestão de riscos à governança corporativa para evitar perdas

A Subcomissão de Governança Corporativa da Comissão Técnica do IBEF SP reuniu-se em encontro técnico no dia 28 de abril para debater sobre Evolução e Tendências da Governança e da Gestão de Riscos no Brasil. André Souza, presidente da Comissão Técnica do IBEF SP, apresentou os palestrantes, Eduardo Chehab, diretor da Standard & Poor's, e Flavio Ramos, coordenador da subcomissão e consultor em Gestão de Riscos Corporativos. Eles compartilharam suas experiências sobre a evolução do mercado de capitais, da governança corporativa e do gerenciamento de riscos no Brasil nos últimos anos, além de sinalizar o que o mercado deve esperar daqui para frente.

Eduardo Chehab fez uma análise sobre a evolução da história econômica do Brasil desde a década de 1960. "Tínhamos petróleo, minérios e terras férteis que não eram explorados devidamente", destacou. O período militar foi marcado, de acordo com ele, pelo crescimento na média de 7% ao ano, financiado por empréstimos externos captados pelo governo e empresas estatais. "O governo mantinha alguns setores que considerava como prioritários sob seu controle. Além disso, o PIB crescia porque a economia era fechada e sustentada pelo consumo interno", explicou.

Durante o período de 1980 a 1994, sucessivos planos econômicos foram mal sucedidos; veio a crise do petróleo; estagnação econômica; hiperinflação, chegando a 2700% ao ano; falência de diversas empresas e bancos; e duas moratórias (1982 e 1987). "Foram 15 anos perdidos. Todo o otimismo da década de 1970 foi por água abaixo. A média de crescimento do PIB era de 1%", comentou. No entanto, Chehab apontou dois fatores positivos da época. No ano de 1985, teve início o período democrático e, com isso, o início da abertura do mercado brasileiro, em 1990.

O período foi caracterizado por forte instabilidade política e sucessivos governos desastrosos, como o de Fernando Collor de Mello, até que as perspectivas começaram a melhorar no governo Itamar, quando o então ministro da Fazenda, Fernando Henrique Cardoso, iniciou o preparo do Plano Real. "Finalmente, em 1995, o Plano Real estabilizou a inflação e as esperanças retornaram", lembrou Chehab.

Foi o início de um período de desenvolvimento sustentado

em que houve a estabilização da inflação, câmbio flutuante, privatizações dos setores de telecomunicações, siderurgia, mineração e parte do setor de energia. Houve ainda a continuidade da abertura do mercado brasileiro com o objetivo de aumentar tanto as exportações como as importações, especialmente de equipamentos e máquinas. "Ao se abrir para o mercado, era necessário atrair recursos estrangeiros para investir na modernização das indústrias. Com o mercado fechado por tanto tempo, os empresários não tinham condições de investir", completou.

De acordo com Chehab, a primeira década do século XXI teve foco no desenvolvimento do mercado de capitais. "Para





"É importante ressaltar que transparência de informações é diferente de governança corporativa. A transparência é apenas um dos itens analisados quando avaliamos a governança corporativa", esclarece Eduardo Chehab, palestrante e diretor da Standard & Poor's

que se concretizasse a captação de recursos estrangeiros, o Brasil devia mostrar uma situação de estabilidade, tanto para o investidor de dívida quanto para aquele que compra participação nas empresas", disse. Chehab recorda que, nessa época, o mercado de capitais era pouco utilizado pelas grandes e médias empresas para captar recursos. "Apenas os bancos o utilizavam e houve um consenso de que isso precisava ser mudado", destacou. Para isso, foram realizadas mudanças, como a reforma na legislação tributária, com melhorias na área legal, e a nova lei de falências.

"Era necessário desenvolver uma nova lei de falência, de modo a permitir que a empresa negociasse com seus credores, se recuperasse", definiu. O executivo destacou também como outro ponto positivo do período a maior importância da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e do Banco Central no papel de reguladores e fiscalizadores dos mercados de capitais e financeiro. As empresas listadas na bolsa de valores focaram em apresentar para o mercado internacional maior grau de transparência nas informações e governança corporativa, consequentemente mostrando segurança e estabilidade. Nesse contexto, a criação do Novo Mercado foi um marco, ressaltando a importância da governança corporativa.

Como consequência da estabilização da economia, a inflação atingiu níveis moderados, maior regulamentação dos mercados de capitais e financeiro, e o Brasil passou a atrair investidores estrangeiros, tanto por meio de investimentos diretos quanto nos mercados de ações e de dívidas (debêntures e *bonds*). "Na década de 1990, os investimentos diretos somavam US\$ 2 bilhões ao ano, e nos últimos anos têm somado por volta



Para o palestrante e consultor Flavio Ramos, o executivo financeiro terá que entender melhor as unidades de negócio e seu inter-relacionamento com as pessoas, sistemas e processos

de US\$ 40 bilhões por ano. Para 2010, a previsão é que chegue a US\$ 45 bilhões. Além disso, há forte crescimento da emissão de ações e debêntures, sem contar que houve aumento nas importações para modernizar o parque industrial brasileiro”, salientou.

Chehab divulgou que, em 2009, a Standard & Poor's realizou um estudo sobre transparência de informações com as companhias que compõem o Índice Bovespa, tendo como objetivo mostrar ao mercado internacional a evolução das empresas brasileiras nesse quesito. O estudo analisou 109 itens dentro de estrutura acionária e direitos dos acionistas; informações financeiras e operacionais; e estrutura e processos da gestão. “Fizemos esse mesmo estudo em diversos países emergentes, e o *score* médio do Brasil foi de 66,1%, maior do que todos os países emergentes onde fizemos estudos semelhantes. É um índice bem próximo ao que tivemos em países como Estados Unidos, Inglaterra e França”, revelou.

Segundo Chehab, as empresas que listam ADR (American Depositary Receipt) Nível 2 e Nível 3 apresentaram nível de transparência mais elevado. “É importante ressaltar que transparência de informações é diferente de governança corporativa. A transparência é apenas um dos itens analisados quando avaliamos a governança corporativa”, enfatizou.

Para Chehab, a boa governança aumenta o valor das companhias e atrai mais investidores, o que facilita o acesso ao capital. “Assim, a governança contribui para sua perenidade”, completou. Ele apresentou ainda o *score* Gama (Governance, Accountability, Management Metrics and Analysis), que representa a opinião da Standard & Poor's sobre as práticas e a estrutura de governança corporativa da empresa. Trata-se de um instrumento importante de informação para investidores e para a própria empresa sobre os pontos fortes e fracos de sua governança corporativa.

“Observamos quatro pontos: influência do acionista majoritário; direitos dos acionistas minoritários; transparência, auditorias e controles de risco; e estrutura de gestão, estratégias e remuneração”, explicou, ressaltando que a adaptação ao novo modelo contábil IFRS (International Financial Reporting Standard) facilitará a comparação com o mercado internacional.

Gestão de risco e governança corporativa

Para Flávio Ramos, a questão de gestão de riscos está diretamente associada à melhoria do desempenho financeiro das empresas e a como evitar perdas. “Daí a necessidade de associar o tema governança à gestão de risco”, observou, ao citar pesquisa promovida pela KPMG em parceria com a associação The Economist Intelligence Unit, com 500 diretores de instituições financeiras. A pesquisa mostra que cerca de 40% desses gestores consideram a gestão de risco fundamental na avaliação da atual crise internacional.

“O gestor de risco é um profissional que começa a apa-



Luciana Medeiros von Adamek (PwC), Ana Paula Aparecida V. Vianna (Economus Inst. Seg. Social), Cinthia S. Pinheiro (Visão Prev), Luciane Pereira (Economus Inst. Seg. Social), Josilene Cosentino Teixeira (Economus Inst. Seg. Social), Jenifer Almeida (Digital Assessoria) e Flavia Gomes (Cyrella)

recer nas empresas em função do contexto de crise atravessado recentemente, a qual difere bastante de crises vividas por empresas como Enron e WorldCom”, explicou. Segundo Ramos, no momento do escândalo que envolveu essas empresas, o que existia era uma crise decorrente de fraudes intencionais, enquanto a crise atual ocorreu em função de negligências de processos e sistemas que começaram a ruir nas áreas de finanças, contabilidade e legislação.

Citando o investidor George Soros, Ramos disse que “é preciso um novo sistema financeiro global”. A crise trouxe a necessidade de reforma do sistema monetário e a moeda brasileira deve fazer parte desse novo modelo. “O efeito dominó dos desequilíbrios crônicos no sistema foi acelerado e demonstrou que o nível de transparência das informações era pobre”, destacou.

Na visão de Ramos, a transparência de informações mostra onde a empresa está e para onde ela quer ir. Para ele, não divulgar boas infor-



Eduardo Chehab (palestrante/Standard & Poor's), Andre A. de Souza (presidente da Comissão Técnica do IBEF SP/Ernst&Young) e Flavio Ramos (palestrante/consultor)



Murilo Furtado (Ibmec), Eduardo Chehab (Standard & Poor's), José Antonio Fiorotto (Side Soc. Intern. Desenv. Empresarial) e Paulo H. Blaser (Blaser Consultoria)

mações, sejam internas ou externas, acarreta falta de confiança do mercado. A crise originada da falta desse fator decorre de questões que envolvem alinhamento de práticas de governança e ressalta a necessidade de assegurar que os executivos persigam objetivos

determinados pelos acionistas, e não por seus próprios interesses. “O aumento das incertezas no mundo tem colocado em prova as atuais estruturas de governança. É provável que em 2012 tenhamos um sistema regulatório fortificado”, completou.

Para ele, o executivo financeiro terá que entender melhor as unidades de negócio e seu inter-relacionamento com as pessoas, sistemas e processos. “Dentro do contexto mundial de associação entre governança e risco, vemos o aumento da busca por estruturas de governança mais efetivas com os controles de riscos, inclusive internos. Há necessidade por buscar membros mais qualificados e preparados que tenham foco na supervisão de riscos integrados. A figura do profissional Chief Risk Officer será a contraparte do Chief Financial Officer (CFO)”, ressaltou Ramos.

Como desafios da gestão integrada de riscos, ele citou a sinergia entre conselho de administração, gestão executiva e áreas de negócios; a visão ampla de riscos na tomada de decisões estratégicas; assegurar a existência de controles e procedimentos adequados para auxiliar na execução de responsabilidades fiduciárias; a existência de processos, sistemas e pessoas capacitadas para gestão de riscos inteligente, coordenada e tempestiva; e o enfoque corporativo amplo e consistente em todas as áreas da organização para gerenciar diversas categorias de riscos de forma eficaz e eficiente. ■

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

Subcomissão de Riscos apresenta lições pós-crise

Cultura de gerenciamento de risco deve se disseminar por todos os níveis da companhia

A Subcomissão de Riscos da Comissão Técnica do IBEF SP inaugurou sua agenda de eventos com o café da manhã Lições Aprendidas com a Crise Global sobre Gerenciamento de Riscos, no dia 14 de maio, na sede do Instituto, em São Paulo. Alexandre Leal Bess, gerente da Ernst & Young, discutiu a importância de institucionalizar uma cultura de monitoramento dos riscos em todos os níveis da organização.

Luiz Roberto Calado, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e gerente de Certificação Profissional e Educação de Investidores da Anbima (Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais), relembrou que a falha no sistema de gerenciamento de riscos foi um dos fatores que desencadeou a crise global, daí a relevância de tratar o tema.

Ainda que alguns economistas tivessem previsto a atual crise, ela chocou os executivos pela velocidade com que se disseminou pelo mercado financeiro mundial. Estimativas divulgadas em abril de 2010 apontaram que os custos da crise global para os bancos chegaram a US\$ 2,3 trilhões. “Com o desenvolvimento de ferramentas seguras, jamais esperávamos uma crise de tamanha proporção”, afirmou Alexandre.

A crise desencadeou questionamentos acerca do funcionamento do modelo de gerenciamento de riscos até então adotado. Apesar do esforço em mitigar as causas que podem gerar um colapso no mercado, Alexandre apontou a existência de fatores inevitáveis que surpreendem os profissionais. “Para quem trabalha com riscos, a crise se torna fator contraditório porque, ao mesmo tempo em que se deseja evitá-la, é ela que justifica nossa atividade”, afirmou.

Além da falta de regulamentação, o executivo apontou um conjunto de macrocausas que envolveram falhas não só no gerenciamento de risco, mas também nas estratégias adotadas, nas finanças, na gestão e na cultura.



“Em tempos de bonança, o gerenciamento de risco perde relevância. Às vezes, o setor é encarado como uma unidade antinegócio” alerta Alexandre Leal Bess, gerente da Ernst & Young

Fraquezas

A falta de transparência nas companhias, aliada à crença exagerada em um mercado racional e autocorretor, gera um ambiente propício ao surgimento de riscos. “Em tempos de bonança, o gerenciamento de risco perde relevância. Às vezes, o setor é encarado como uma unidade antinegócio”, apontou Alexandre.

De acordo com ele, os riscos mais facilmente identificados são os operacionais, especialmente ligados à criação de novos canais, a exemplo do que ocorreu com o surgimento do *internet banking*. “Antes da criação do *internet banking*, não havia fraude nesse serviço”, exemplificou.

Dentre outras fraquezas no gerenciamento dos riscos, Alexandre destacou o plano de gerenciamento cujo foco é de curto prazo, o qual está diretamente relacionado à forma de fazer a compensação e remuneração dos executivos. Ele mencionou que o mundo corporativo brasileiro está familiarizado com *stock options* (planos de ações), que vinculam o ganho do executivo ao ganho da empresa.

Entretanto, afirmou que a performance da empresa não precisa estar alinhada ao que o executivo faz. “Muitas vezes, quando o valor da ação da companhia cresce, prejudica a qualidade do serviço do executivo”, observou. Ele sugeriu que a remuneração dos executivos não se restrinja à valorização das ações da companhia, mas sim ao crescimento da empresa em relação aos seus principais concorrentes e também à inflação.

Em virtude do aumento no nível da inovação financeira, muitas instituições apresentam falhas no conselho de gestão sênior no estabelecimento de riscos. Foi o que afirmou Alexandre, ao mencionar que alguns conselhos não estão preparados para assumir as obrigações e responsabilidades da companhia. “É preciso uma formação mais sólida sobre determinados assuntos no conselho ou no comitê, pois alguns membros podem simplificar os riscos”, alertou.

Governança de riscos

Para que a companhia atinja seus objetivos de forma eficiente, as empresas devem possuir uma governança dos riscos. Segundo Alexandre, trata-se de uma política de desenvolvimento efetivo de controle de riscos, que dê suporte à estratégia da companhia.

Com a crise, as fragilidades sobre controle de risco emergiram, e fez esse fator ganhar nova abordagem graças à análise e ao questionamento da comunidade global. Embora seja cedo para identificar todas as implicações advindas da crise, Alexandre ressaltou que o fato de surgir um novo conceito já é um passo relevante para o mercado. “A crise iniciou o processo de obtenção de novas soluções para os problemas que encontraremos no futuro”, garantiu.

Para ele, as principais lições aprendidas com a crise são a visão holística dos riscos, o constante questionamento acerca de premissas e pressupostos e o estabelecimento de uma disciplinada cultura de riscos. Alexandre observou que, antes da crise, as decisões sobre os riscos da empresa eram tomadas entre um pequeno grupo de profissionais, que apenas replicava as decisões para as demais áreas da empresa. Agora, as companhias apostam em uma visão plural dos riscos com a participação de mais setores da empresa, o que ajuda no entendimento do problema.

“Com a crise, as empresas passaram a se ver de forma integrada, o que contribui no desenvolvimento de profissionais completos, requisitados no mercado de trabalho”, salientou.

Para trilhar um caminho rumo à governança de risco, Alexandre sugeriu o desenvolvimento de uma estrutura com oito fases, que padronize, redefina e fortaleça regras sobre o gerenciamento de risco. A primeira é realizar um mapeamento do estado atual da



Antonio Luis Aulicilno (IDS), Alexandre Leal Bess (Ernst & Young) e Luis Roberto Calado (Anbima)

organização diante do risco, determinando seu apetite e tolerância. Em seguida, deve-se fazer a redefinição das regras, responsabilidades e funções disseminadas na companhia. “Ainda que pareça mais do mesmo, foram esses os itens deixados de lado durante a crise”, acrescentou.

O terceiro passo é a redefinição da estrutura e dos processos decisórios sobre gerenciamento de riscos, seguido pela padronização dos processos de riscos. Segundo Alexandre, um dos principais pontos é a racionalização e a agregação dos reportes de riscos. Ele mencionou que o gerenciamento de riscos não é uma postura ativa, mas uma postura reativa, já que indica o quê e como fazer para surgir a informação tornada disponível.

“Coletamos e colocamos à disposição informações para pessoas que precisam tomar decisões, estruturando a comunicação para evitar decisões que prejudiquem a companhia. Também é uma vantagem competitiva tratar a informação de maneira adequada”, considerou.

Devido à rapidez na realização dos negócios, Alexandre destacou a importância da racionalização tecnológica para suportar os ganhos de eficiência, já que a velocidade na comunidade global pode deixar as estratégias obsoletas rapidamente.

Outro ponto relevante é o fortalecimento e a formalização das previsões relacionadas a riscos. A retomada da importância do *forecasting*, segundo Alexandre, exemplifica a preocupação sobre a qualidade de decisão e sobre direcionamento do “farol à frente”. “Um exemplo é que, no primeiro semestre de 2008, tínhamos um bom cenário, enquanto no final do mesmo ano a previsão era péssima. Em 2009, as perspectivas eram boas novamente”, observou.

Ao criar regras e responsabilidade, a estrutura



Norberto Valdrigue (Avan Assessoria Ltda.), Alexandre Bess (Ernst & Young), Sergio Volk (Magno Consultores) e Luiz Cláudio Fontes (Terco Grant Thornton)



de governança de risco se torna cada vez mais clara e eficiente. Para Alexandre, a consolidação desse processo é a promoção da visão de riscos para toda a companhia. A responsabilidade pelos riscos não se restringe ao CEO; ao contrário, deve ser compartilhada com outros profissionais, envolvendo-os no processo decisório. “É crescente a relevância do comitê de riscos, com a realização de mais reuniões que ajudem a balizar o controle dos riscos por meio de relatórios consistentes”, apontou.

Teste de estresse

Por estar relacionado a situações cuja probabilidade de vir a acontecer é baixa, o teste de estresse perdeu importância nos últimos tempos. Entretanto, com a crise, as empresas perceberam a necessidade de saber como se comportar diante de situações atípicas e criar uma nova metodologia de testes de estresse integrados. “Devido à probabilidade baixa de se concretizar, as empresas só passam a se preocupar quando o incidente de fato ocorre e há grandes perdas”, afirmou.

De acordo com Alexandre, um dos métodos mais utilizados é a Teoria de Valores Extremos, que surgiu nos anos 1950 nos Estados Unidos e está relacionada à hidrologia, cujo objetivo era prever as vazões dos rios em determinado período de tempo. No entanto, ele afirmou que, no mercado financeiro, são poucas as instituições que trabalham com essa metodologia.

“Os picos mais estressantes nas situações mais atípicas de mercado são tratados separadamente, e aquela com probabilidade extrema de acontecer tem a probabilidade aumentada para prever o pior incidente que possa ocorrer”, explicou. Submeter as empresas a cenários extremos ajuda a avaliar o desempenho diante de um fato inesperado e prever os comportamentos para reagir a essa situação adversa. “O otimismo equivocado gera apetite excessivo pelo risco sem previsão de vulnerabilidade das matérias assumidas”, afirmou.

Alexandre também apresentou as principais deficiências que os testes de estresse têm apresentado, na visão dos executivos. Entre elas, a realização dos testes para atender aos órgãos reguladores. Para os executivos, não haveria a necessidade de executar além do que já é demandado pelo regulador. No entanto, ele destacou a importância de incluir os resultados dos testes de estresse no planejamento estratégico da companhia. “A crise da indústria financeira foi caracterizada pela falha em entender a extensão dos riscos latentes e pela inabilidade de imaginar como gerir perdas materiais”, declarou.

Aliada ao teste de estresse, Alexandre sugeriu a realização de uma análise do cenário que considere não só a gestão do negócio, mas também o órgão regulador e a estabilidade financeira. Tal análise tem que prever eventos que possam afetar o negócio; avaliar consequências em todas

as classes de riscos, tais como perdas de credibilidade e reputação; avaliar a necessidade de contratação de seguros; e identificar ações de gestão ou mitigação de riscos para que seja possível desenvolver um plano de negócios, contingências e estratégias resilientes ao risco.

Modelo de compensação e remuneração

Na crise financeira global, o modelo de compensação e remuneração dos executivos apresentou fragilidades. A associação entre a performance da companhia e o cumprimento de metas individuais dos executivos nem sempre traz resultados efetivos para a empresa. Segundo Alexandre, há profissionais que garantem mensalmente seu bônus ao persuadir o cliente a adquirir determinado serviço, convencendo-o de que na sequência este será cancelado. “Não estou alinhando o objetivo do gerente ao da instituição, já que de fato essa venda não vai se concretizar”, afirmou.

Para ele, uma opção seria vincular a remuneração do executivo ao tempo de permanência de contratação do serviço, de modo que a remuneração seja realizada após determinado período de tempo. “O bônus estava vinculado ao curto prazo. Essa tendência vai mudar, e também alterar a relação entre o profissional e companhia”, defendeu.

Diante dessa fragilidade do mercado, o Banco Central do Brasil divulgou o Edital de Audiência Pública nº 35, que estabelece critérios para política de remuneração de administradores e empregados das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo BC. “Globalmente, o Brasil já assumiu um compromisso de estabelecer a forma de compensação dos executivos, a exemplo do que já ocorreu nos Estados Unidos”, observou Alexandre.

De acordo com ele, a iniciativa tem o propósito de alinhar o objetivo do funcionário ao da organização, já que somente a rentabilidade das ações não garante um bom desempenho, mas também a geração de valor da companhia. “É uma forma de amarrar diferentes variáveis e informações que maximizem o valor da empresa, e não o individual”, concluiu. ■

Seminário da Comissão Técnica

FIDC é apontado como alternativa de crédito corporativo ao tradicional crédito bancário

A segunda edição do seminário sobre crédito organizado pelo IBEF SP, evento anual da Comissão Técnica, foi realizada no dia 19 de maio, no Hotel Unique, em São Paulo. Com patrocínio da Silverado Asset Management, o evento teve como tema as alternativas de crédito corporativo a partir da cadeia de valor, e reuniu importantes nomes do mercado financeiro.

Em decorrência da crise financeira internacional, a oferta de crédito foi reduzida, o que elevou os custos para captação de recursos para as companhias que necessitavam de financiamento. Além da baixa oferta e do alto custo, o crédito concentrou-se em poucas e grandes empresas, tornando inviável o acesso de pequenas e médias organizações.

Ao iniciar o seminário, Walter Machado de Barros, presidente do Conselho de Administração do IBEF SP, salientou que a discussão sobre acesso ao crédito é imprescindível. “O tema é pontual e oportuno, já que neste momento buscamos fontes de financiamento e recursos para atender aos projetos de retomada do crescimento econômico do Brasil”, apontou.



Fernando Blanco
(IDCC)



← José Chitman (Silverado)



Manoel Teixeira de Carvalho Neto
(Silverado) →

discute crédito corporativo

Fotos: Jacinto Alvarez



Em 2009, durante a realização do primeiro seminário sobre crédito, o cenário de financiamento para as empresas não era positivo em vista da crise financeira, lembrou Luiz Roberto Calado, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e gerente de Certificação Profissional e Educação de Investidores da Associação Nacional dos Bancos de Investimento (Anbima). “Neste ano, buscamos abordar algo que agregasse valor ao crédito, mostrando-o como solução para empresas, fornecedores e investidores. Daí surgiu, naturalmente, a opção por tratar sobre Fundo de Investimentos em Direitos Creditórios (FIDC), um produto que agrega vários elos da cadeia produtiva”, afirmou.

Relacionamento bancário

Ao longo de 25 anos dedicados ao mercado de crédito, Fernando Blanco, presidente do Instituto para o Desenvolvimento da Cultura do Crédito (IDCC), vivenciou experiências em um ambiente desconhecido para o empresário: o comitê de crédito. “É um comitê, dentro das organizações financeiras, em que se decide o futuro do crédito de cada



← Guilherme Romanelli Domingues
(Petrobras/Prominp)

Marcílio Ribeiro de Miranda
(Petrobras/Prominp) →



Ronaldo Caselli (Consenso
Investimentos)

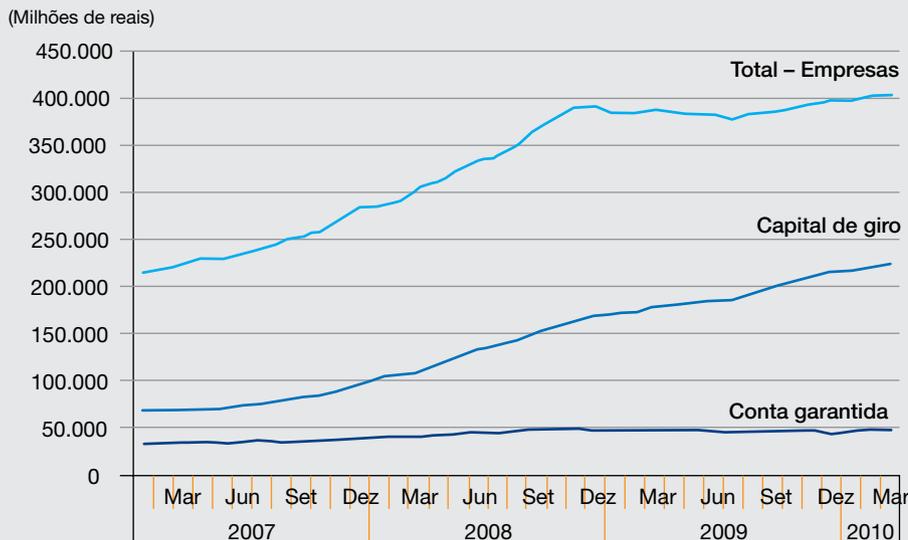


Walter Machado de Barros
(WMB Consultoria de Gestão/
presidente do Conselho de
Administração do IBEF SP)

"Até a crise, vivíamos um momento de liberalidade creditícia: emprestava-se muito, com prazo longo, sem garantia e para todos. Acreditava-se em um ciclo virtuoso da economia, em que tudo daria certo, mas não era bem assim"

Fernando Blanco, presidente do Instituto para o Desenvolvimento da Cultura do Crédito (IDCC)

Evolução do volume de crédito – Empresas



Fonte: BC, IDCC.

empresa. Ali existe um ritual, uma série de mecanismos de decisão que o empresário dificilmente entende”, explicou.

Devido ao desconhecimento sobre essa dinâmica, Blanco observou que, em geral, o empresário chega despreparado ao banco ou à instituição financeira que vai conceder o crédito e, portanto, paga mais caro pelo dinheiro. “Os juros são um impeditivo para o pleno desenvolvimento da economia brasileira. Com juros mais baixos, o Brasil crescerá como a China”, destacou.

Em 2008, o volume destinado ao crédito empresarial chegou a R\$ 400 bilhões. Desde então, esse nível tem se mantido constante, sem elevação significativa, o que, segundo Blanco, é inaceitável. “Uma economia que está crescendo a 6% ao ano com crédito empresarial estável há um ano e meio é um absurdo”, enfatizou. Entretanto, ele apontou que o crédito para pessoa física apresenta forte crescimento. “Isso evidencia que o crescimento do Brasil está baseado em consumo e não em investimentos”, analisou.

Na crise, as empresas brasileiras tiveram aversão a obter crédito em dólar e passaram a captar no Brasil, ainda que pagassem caro por isso. No entanto, Blanco observou que apenas as grandes empresas, com maior poder de barganha, conseguiram captar e negociar com os financiadores taxas de juros mais atraentes. “Poucas empresas captaram muito e mais barato, o que empurrou a média da taxa de juros do capital de giro para baixo”, avaliou.

A preferência por financiar grandes empresas impossibilitou o acesso ao crédito por parte das pequenas e médias. “Até a crise, vivíamos um momento de liberalidade creditícia: emprestava-se muito, com prazo longo, sem garantia e para todos. Acreditava-se em um ciclo virtuoso da economia, em que tudo daria certo, mas não era bem assim”, apontou.

Apesar de passada a crise, Blanco mencionou que os bancos continuam a adotar uma postura mais conservadora na oferta de crédito como forma de proteção. De acordo com ele, é preciso que as empresas tratem o crédito com serie-

dade. Do contrário, podem enfrentar grandes dificuldades e pagar o que os bancos exigirem. Nesse sentido, ele apontou a importância de se promover o relacionamento bancário, a exemplo do que já ocorre com as relações com investidores.

Segundo Blanco, o sistema financeiro brasileiro nunca esteve à altura da demanda de crédito e, portanto, as grandes empresas irrigam a economia ao financiarem seus fornecedores e demais empresas de pequeno porte. Com a regulamentação dos FIDCs no Brasil, em 2001, surgiu um novo elemento para promover o crédito. “Até então, as empresas tomavam crédito em banco, e banco tem suas restrições”, afirmou

Ele explicou que, com a queda da taxa de juros, o investidor buscou novos mecanismos para remunerar melhor seu capital, entre elas a opção do crédito comercial, em que o investidor surge como alternativa aos bancos para financiar as empresas. “É uma excelente novidade para o mercado brasileiro”, classificou.

FIDC

De acordo com Manoel Teixeira de Carvalho Neto, gestor do fundo de investimento da Silverado Asset Management, até 2008 os investidores não tinham problema em garantir a rentabilidade de suas carteiras graças à elevada taxa de juros no Brasil. Com a crise e redução da taxa básica de juros, foi preciso encontrar formas de crédito menos óbvias. Dentre as quais destaca-se o FIDC.

O FIDC, regulamentado pela Resolução 2.907 do Banco Central, permitiu que pela primeira vez as pequenas e médias empresas encontrassem



Luis Roberto Calado (Anbima/vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP)





Carlos Eduardo Lofrano (Ancor), Heraldo de Oliveira (Fipecafi), Rodrigo Kede de Freitas Lima (IBM/IBEF SP) e Walter Machado de Barros (WMB Consultoria de Gestão/IBEF SP)

"É um instrumento [FIDC] para desintermediar o mercado financeiro, trazer novos investidores para o mercado e descarregar das costas dos bancos a responsabilidade de financiar as empresas"

Manoel Teixeira de Carvalho Neto, gestor do fundo de investimento da Silverado Asset Management

alternativas ao financiamento bancário. "É um instrumento para desintermediar o mercado financeiro, trazer novos investidores para o mercado e descarregar das costas dos bancos a responsabilidade de financiar as empresas", afirmou Manoel.

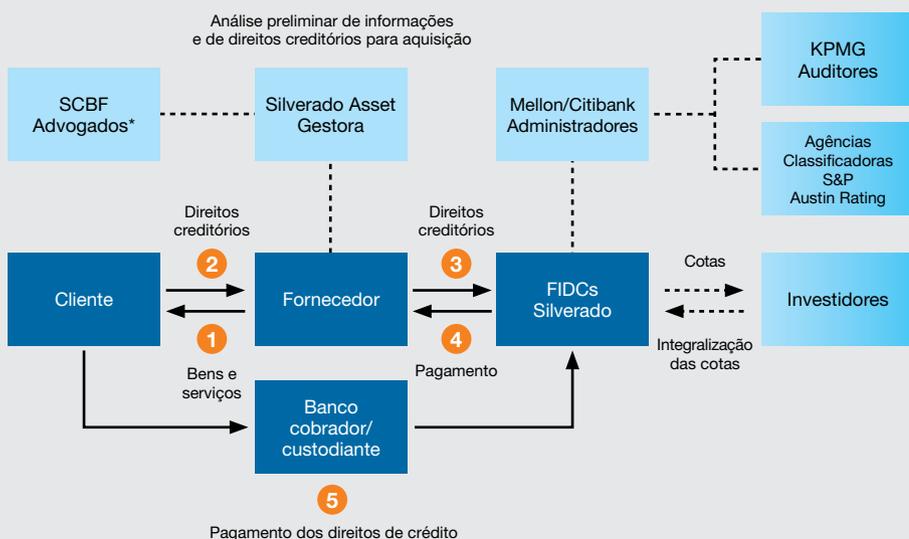
Ele explicou que o objetivo é tornar viável o acesso de pequenos e médios fornecedores ao financiamento. "É uma nova injeção de crédito no mercado, já que são recursos a que as empresas de pequeno porte não tinham acesso". Ao financiar a cadeia de valor de grandes empresas, são estas que compõem o risco do fundo, o que, segundo Manoel, tranquiliza o investidor. "O investidor vê risco Petrobras no fundo, e não o nome de pequenas empresas", exemplificou.

José Chitman, responsável pela área de Geração de Ativos da Silverado Asset Management, explicou que o FIDC é um fundo de investimento cuja parcela preponderante do patrimônio líquido é para aplicação em direitos e títulos representativos de créditos oriundos de operações comerciais, indústrias, imobiliária financeira ou de prestação de serviços. Os detentores do crédito monetizam esse crédito com prazo e vencimento futuros. "Do ponto de vista de uma operação bancária, é similar ao desconto de uma duplicata", explicou.

Os recebíveis podem ser duplicatas e contratos a receber, dentre outros direitos de crédito, e se dividem em duas categorias: performados ou a performar. Performados são mercadorias ou serviços já entregues. Portanto, o fundo financia só o prazo da venda, enquanto na cessão de recebíveis a performar o fundo financia parte da cadeia do fornecedor. "Hoje, a Silverado tem dois fundos, um performado e outro a performar, cujo patrimônio total é de R\$ 250 milhões", afirmou Chitman.

Chitman explicou que a estrutura da operação se inicia com o relacionamento comercial entre fornecedor e o cliente da Silverado. "O fornecedor presta um serviço e tem o direito a receber da empresa. A empresa, que precisa de capital de giro, vai ao FIDC, que compra o crédito com determinado prazo, valor e taxa de desconto. Quem passa a ser detentor do crédito é a Silverado, e não o cliente

Estrutura da operação



Fonte: Silverado Asset Management.

* Souza, Cescon, Barriue e Flesch Advogados



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

nem o fornecedor. No futuro, a transação é finalizada quando o cliente paga a Silverado por meio de um banco cobrador, boleto bancário ou outro meio, dependendo da operação”, explicou.

De acordo com Chitman, a principal vantagem para o sacado é que ele torna o crédito disponível aos seus fornecedores sem comprometer seu limite no sistema bancário, além de garantir estabilidade ao fornecedor no que se refere ao capital de giro. “A operação permite à empresa controlar e conhecer a cessão de crédito ao seu fornecedor. É uma espécie de termômetro, que ajuda a empresa a ceder crédito de

acordo com a importância que o fornecedor tem na cadeia da companhia”, afirmou.

Já para o cedente, a Silverado não exige reciprocidade e, por estar sob a regulamentação da CVM (Comissão de Valores Mobiliários) e não do Banco Central, independe do endividamento

"A operação permite à empresa controlar e conhecer a cessão de crédito ao seu fornecedor. É uma espécie de termômetro, que ajuda a empresa a ceder crédito de acordo com a importância que o fornecedor tem na cadeia da companhia"

José Chitman, responsável pela área de Geração de Ativos da Silverado Asset Management

indicado no Sisbacen (Sistema de Informações do Banco Central), além de não ter incidência no IOF (Imposto sobre Operações Financeiras).

Nas operações realizadas pela Silverado, existem diferentes empresas participantes de todo o processo: desde a análise cadastral, passando por consultoria jurídica, administradores, agências de *rating* e auditoria, entre outros. “As empresas envolvidas servem para dar transparência e segurança ao investidor, que é o nosso patrão”, disse Chitman.

Prominp

Criado pelo Decreto-Lei nº 4.925 de 19 de dezembro de 2003, o Prominp (Programa de Mobilização da Indústria Nacional de Petróleo e Gás Natural) tem como objetivo aumentar a participação da indústria nacional de bens e serviços em bases competitivas e sustentáveis, em projetos de óleo e gás no Brasil e no exterior. “É um programa que prepara as indústrias para os desafios que surgirão, entre eles, o pré-sal”, afirmou Guilherme Romanelli Domingues, consultor do Prominp.

Vantagens para o sacado

- ▶ Disponibilidade de limites de crédito aos fornecedores, sem afetar os limites do sacado no sistema bancário.
- ▶ Estabilidade dos fornecedores no que se refere a fontes de capital de giro.
- ▶ Possibilidade de controle/conhecimento sobre as cessões dos créditos pelos fornecedores.
- ▶ Possibilidade de extensão de prazos médios de pagamento sem inviabilizar o fluxo de caixa dos fornecedores.

Vantagens para o cedente

- ▶ Independente do endividamento indicado no SISBACEN (não consolidada).
- ▶ Não há exigência de reciprocidade.
- ▶ Não há incidência de IOF.
- ▶ Agilidade.
- ▶ Foco.

"Chegamos a um alto nível de detalhamento, em que consideramos o levantamento dos componentes necessários para a composição dos equipamentos. Por exemplo, estimamos a demanda dos parafusos necessários, que chegou a oito milhões de unidades"

Guilherme Romanelli Domingues, consultor do Prominp

Entre 2009 e 2013, a Petrobras planeja investir US\$ 32 bilhões apenas no mercado doméstico. "Isso é o que a empresa pretende investir. Nos últimos anos, a meta de investimento tem sido cumprida e até superada", afirmou Guilherme. O aumento dos investimentos da empresa reflete na injeção de US\$ 17 bilhões na economia brasileira e na criação de 755 mil postos de trabalho.

Para fazer a cadeia responder de forma competitiva, o Prominp mapeia projetos de investimento da companhia, equacionando problemas e dando um diagnóstico da indústria nacional. De acordo com ele, de modo geral, os projetos apresentam pontos críticos relacionados à mão-de-obra, equipamentos e materiais e também infraestrutura de produção.

Para por o plano de negócios da Petrobras em prática, Guilherme mencionou a necessidade de profissionais qualificados para atender às expectativas da empresa, o que, hoje, representa uma lacuna. "Não havia disponível no mercado a quantidade de profissionais que seria demandada. Foi necessário estruturar um plano de qualificação profissional desde o nível básico até profissionais com gestão de empreendimentos e MBA", afirmou.

Ele explicou que há uma interligação entre os cursos de qualificação profissional e o início do empreendimento, para que o trabalhador seja absorvido no mercado assim que conclua o curso. Segundo Guilherme, havia uma lacuna de mais de 112 mil profissionais. A Petrobras já qualificou 52 mil profissionais em 34 cidades de 17 Estados. "Desses, mais de 25 mil pessoas já foram selecionadas por processos de seleção públicos. No



Keyler Carvalho Rocha (FEA-USP), Sergio Volk (Magno Consultoria) e Ivan de Souza (Cincom Systems)

entanto, em função do aumento do volume de investimento, será preciso qualificar mais 207 mil profissionais para fazer frente aos investimentos", destacou.

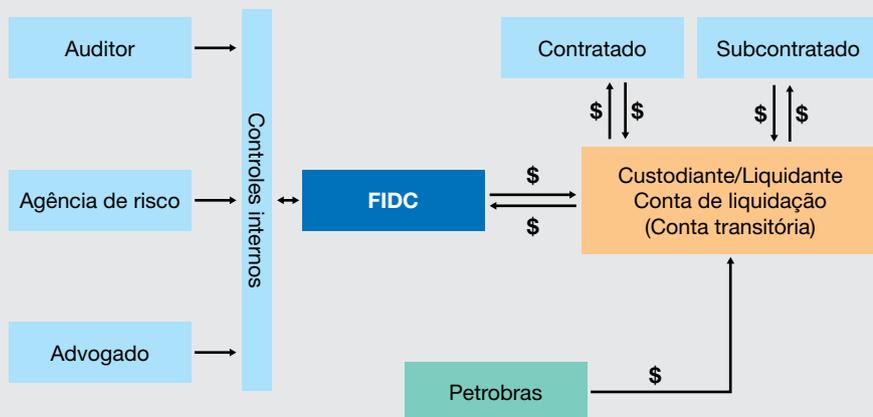
Devido aos grandes volumes de investimentos anunciados pela Petrobras, Guilherme afirmou que, muitas vezes, os fornecedores têm dificuldade em identificar as oportunidades de negócios. Nesse sentido, foi realizado um diagnóstico da indústria nacional para dar maior visibilidade às demandas de materiais e equipamentos.

Foram mapeadas as principais famílias de equipamentos, totalizando cerca de mil equipamentos diferentes. Entre eles, 18 mil bombas e 834 mil válvulas segmentadas pelo tipo de vazão, pelas características do equipamento e também pela demanda trimestral, o que, segundo Guilherme, facilita o entendimento do fornecedor na hora de produzir o material.

"Chegamos a um alto nível de detalhamento, em que consideramos o levantamento dos componentes necessários para a composição dos equipamentos. Por exemplo, estimamos a demanda dos parafusos necessários, que chegou a oito milhões de unidades", contou.

Para reunir todas as oportunidades na cadeia de suprimentos do setor de pe-

Estrutura do FIDC



Fonte: Petrobras/Finanças/GCAP.



Estruturação do Programa



Fonte: Prominp.

tróleo e gás, o Prominp desenvolveu um portal em que fornecedores podem visualizar as demandas. Ao se cadastrarem no portal, as empresas informam seus produtos e serviços, o que cria um ambiente de interação entre elas.

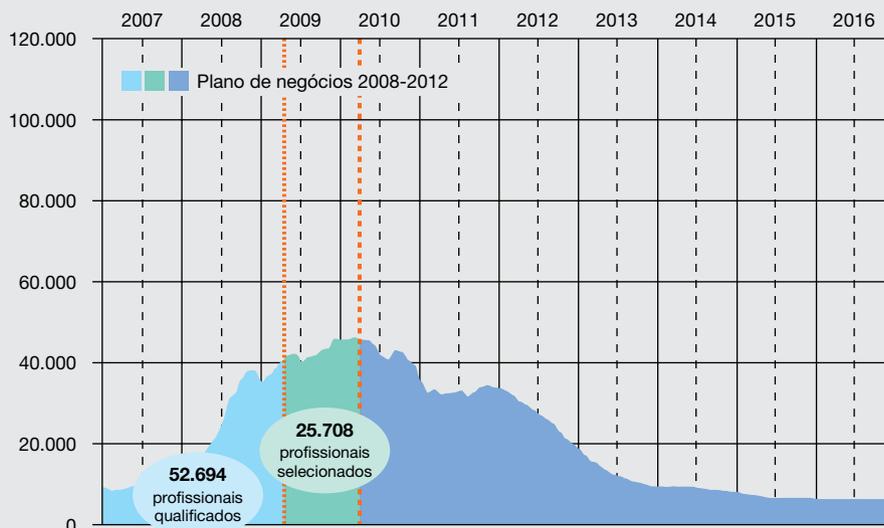
Após conhecer a demanda de pessoas e equipamentos, era preciso saber como a indústria estava preparada para o desafio de demanda. Para isso, foi realizado um estudo sobre competitividade da indústria nacional, abordando os fatores estruturais, sistêmicos e questões internas, como mão-de-obra qualificada, tecnologia adequada e infraestrutura fabril.

“No estudo, a competitividade significou competição com fornecedores internacionais e pudemos detectar problemas na infraestrutura e com pessoal qualificado, além de gargalos tecnológicos. Foram entrevistados cerca de 100 fornecedores, uma amostra significativa do segmento em função do *market share* que eles ocupam”, afirmou. Para que a ampliação da capacidade produtiva seja viável, Guilherme declarou que é indispensável ter acesso a recursos disponíveis em condições competitivas.

"Buscamos uma forma de mitigação de risco de performance com essa operação, porque pode-se acreditar que o risco se restringe ao contratado, mas ele também se aplica ao subcontratado"

Marcilio Miranda, consultor de negócios da Petrobras

Plano de Negócios 2008-2012 – Demandas de recursos humanos



Fonte: Prominp.

"O investimento em crédito dá conforto porque o mercado de crédito é um mercado com pouco *spread*, dada a taxa de juro"

Ronaldo Caselli, diretor da Consenso Investimentos

Exemplo de sucesso

Há cerca de oito anos, a Petrobras adotou um programa de recebíveis para prover capital de giro aos seus fornecedores. Segundo Marcílio Miranda, consultor de negócios da Petrobras, os fornecedores da empresa tinham reduzida capacidade creditícia em relação ao crédito bancário e era preciso buscar um novo instrumento adequado a essa condição. Ele destacou que 80% dos fornecedores são micro e pequenas empresas.

Miranda explicou que, ao celebrar um contrato com a Petrobras, a empresa de pequeno porte precisava de recursos de capital de giro, mas esbarrava na questão da garantia. Ao subscrever cotas subordinadas em fundos, a Petrobras e algumas de suas instituições parceiras estão alterando esse cenário. "Esse colchão de subordinação está eliminando a necessidade de garantia de performance para determinados fornecedores com bom desempenho em nosso cadastro", apontou.

Os fornecedores são monitorados e avaliados, e aqueles que apresentaram bom desempenho são premiados com a não exigência da apresentação de garantias de performance ao fundo. Miranda observou que, além da Petrobras, fundos estrangeiros têm apresentado interesse nesse tipo de operação. "Estamos criando um novo produto blindado para risco de performance", destacou.

Devido ao baixo índice de *default* – abaixo de 0,5% – na cadeia de suprimentos da Petrobras, as agências de *rating* classificaram o fundo com um bom *rating*, mesmo sem o



contrato de performance. "Acaba sendo uma nova modalidade; alguns já foram classificados como AA e outros já buscam o AAA", comentou.

Segundo Miranda, o atual desafio é atender a cadeia como um todo, já que empresas subfornecedoras podem apresentar

melhor *rating* do que a empresa contratada. Ele explicou que o objetivo é mostrar como o contrato é estruturado, o que considera o "pulo do gato do FIDC", já que isso seria praticamente impossível em outra modalidade de crédito. "Aproveitaremos a própria estrutura de governança do FIDC", afirmou.

Ele explicou que o custodiante vai fazer trabalho de liquidação dos contratos e, ao realizar o adiantamento, uma parte será destinada ao contratado, e a outra parte, ao subcontratado. "Buscamos uma forma de mitigação de risco de performance com essa operação, porque pode-se acreditar que o risco se restringe ao contratado, mas ele também se aplica ao subcontratado", explicou.



Evento anual da Comissão Técnica do IBEF SP teve como tema as alternativas de crédito corporativo a partir da cadeia de valor, e reuniu importantes nomes do mercado financeiro



Anualmente, a Petrobras celebra 300 mil contratos, e a expectativa é que os contratos aumentem de tamanho e de prazo. Do contrário, ele afirmou que será impossível administrá-los. “Ao aumentar o contrato, será preciso mais capital de giro. Ao garantir que o subcontratado também está capitalizado, aumenta-se a segurança de que ele também vai cumprir a parte do contrato que lhe cabe”, ressaltou.

Visão do investidor

No financiamento da cadeia produtiva por meio dos FIDCs, a presença do investidor é fundamental. Afinal, é ele que concede os recursos para operação. Embora os investidores tenham cada vez mais interesse nesse tipo de transação, ainda faltam veículos de crédito para investimento no Brasil, segundo Ronaldo Caselli, diretor da Consenso Investimentos, que atua com FIDCs desde 2007. “Como investidor de FIDCs, quero que essa indústria se desenvolva no melhor modelo, com a melhor regra

de subordinação e, principalmente, bons sacados”, afirmou.

De acordo com Caselli, atualmente os Family Offices são os principais investidores em FIDCs, devido à agilidade no processo de tomada de decisão, e possuem uma capacidade de investimentos de R\$ 30 bilhões. “A partir do momento em que definimos o cenário macro e microeconômico e o veículo de investimento, bastam poucas reuniões para concretizar o investimento”, observou.

Importante investidor de FIDCs, os fundos de pensão, embora ocupem o segundo lugar no *ranking*, possuem o maior volume de investimento – cerca de dez vezes maior do que o montante dos Family Offices. Outro importante investidor de FIDC é o estrangeiro, especialmente *hedge funds*, fundos soberanos e *endowments*, este último relacionado a recursos de universidades. Por fim, está o *private banking*, ainda com poucos investimentos em FIDC.

Ainda recente no Brasil, os Family Offices são responsáveis por cuidar do patrimônio líquido e não líquido de grandes famílias. Caselli afirmou que, devido a sua independência, os Family Offices recebem informação de todos os provedores do mercado sem conflito de interesse, o que o coloca em vantagem. Em virtude de uma estrutura de colaterais e subordinação, os FIDCs atraem os investimentos de Family Offices. “O investimento em crédito dá conforto porque o mercado de crédito é um mercado com pouco *spread*, dada a taxa de juros”, afirmou.

Segundo Caselli, os investimentos de Family Offices estão alocados em títulos públicos indexados à inflação (15%); CDBs (Certificados de Depósito Bancário) pós-fixados e debêntures (25%); CDBs prefixados (10%); CRIs (Certificados de Recebíveis Imobiliários) (5%); fundos de recebíveis (2%); fundos multimercados (20%); ações (10%); *private equity* (3%); e outras moedas (10%). “Nosso objetivo é que os investimentos em FIDCs cheguem a 10% dos recursos alocados pelos Family Offices nos próximos anos”, declarou. ■

FAÇA CÂMBIO COM QUEM VOCÊ CONHECE



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

EM BREVE
Loja Shopping Ibirapuera

Av. Ibirapuera, 3103
Piso Moema, Loja 59
Telefone: 3016-1350

www.turmalinacorretora.com.br

IFRS bate à porta das pequenas e médias empresas

Naiara Bertão

Empresas de menor porte resistem a enfrentar o desafio do padrão contábil mundial

Ao contrário do que se pensava anos atrás, a alma do negócio não está no segredo. No mundo interconectado de hoje, é preciso falar e se fazer entender de forma clara e precisa para conquistar confiança e credibilidade. A comunicação recebe, então, os holofotes do mundo corporativo. Com o avanço tecnológico que encurtou distâncias entre países e regiões, cada vez mais se faz necessário ter uma linguagem única, seja para fechar uma venda ou para assinar grandes parcerias ou uma fusão. Com a área contábil não poderia ser diferente.

Pensando nisso, o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) aprovou a padronização dos resultados corporativos brasileiros em IFRS (International Financial Reporting Standards), um conjunto de pronunciamentos contábeis mundialmente reconhecido. Mas, diferentemente de outros países, o Brasil tornou a nova linguagem obrigatória também para as pequenas e médias empresas já para 2010. Apesar de o esforço ser considerado positivo, a pouco menos de sete meses do fim do ano, o que se vê são poucas empresas, de fato, informadas sobre o assunto, e profissionais ainda despreparados para atender aos requisitos.

IFRS para pequenas e médias

Elaborado pelo Iasb (International Accountings Standards Board) e publicado em 2004, o IFRS surgiu com o objetivo de se tornar a nova língua-mãe do mundo contábil e já conta com a adesão de 120 países. Em 2007, foi a vez de o Brasil avançar no tema e propor sua adoção, primeiramente, para as companhias abertas, com a aprovação da CVM (Comissão de Valores Mobiliários) em julho. De lá para cá, o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), órgão que analisa e adapta as normas internacionais ao Brasil, emitiu diversos pronunciamentos sobre o assunto, inclusive alterando os já definidos, de modo a esclarecer para as companhias com ações ou títulos no mercado quais informações elas teriam que tornar disponíveis e como fazê-lo. Dois anos mais tarde, em dezembro de 2009, foi a vez de o CFC subir mais um degrau na regulação do ambiente contábil do País, aprovando a adoção das normas também para as empresas de pequeno e médio porte, as chamadas PMEs.

“Com a globalização, é essencial que a linguagem seja a mesma para todas as pessoas. É preciso unificar padrões de auditoria, tanto para o setor privado quanto para o setor público, governos e grandes empresas. A conversão é muito



Divulgação

"Ter a contabilidade em um padrão conhecido e universal vai facilitar muito a análise de empresas com potencial de investimentos. Os fundos de *private equity* gostam de ver que a companhia tem controle sobre suas contas ao adotar normas internacionais de contabilidade. Sem dúvida, é um diferencial importante"

Luiz Eugênio Figueiredo
(Abvcap)

benéfica”, diz Vania Borgerth, chefe do departamento de contabilidade do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social). Para ela, o IFRS funciona como um cartão de visitas para empresas brasileiras no exterior, que possibilita melhora tanto na disponibilidade de crédito quanto em parcerias e processos de fusão e aquisição.

“Quando se tem um balanço em que

um dado é x para mim e para outro é y, além de ser custoso para os contadores e auditores envolvidos, pode ainda gerar dúvidas por parte do investidor e daí surgem mais custos relativos ao risco e às incertezas”, comenta.

Segundo Antônio Castro, presidente da Associação Brasileira das Companhias Abertas (Abrasca), é possível ver entre as empresas de grande porte que já adotaram o IFRS uma tendência de queda dos *spreads* no ambiente de negócios. Isso acontece porque a transparência e a acessibilidade ao balanço das companhias se traduzem em redução de risco na visão de bancos e investidores. “Todas as partes interessadas naquele negócio têm o direito de saber se estão se relacionando com uma empresa sustentável financeiramente, avaliar se é um negócio saudável. Por isso, os bancos, por exemplo, começarão a solicitar essas informações para emprestarem, assim como o sistema de crédito em geral”, destaca, ressaltando a importância do IFRS também para as pequenas e médias empresas.

Para Castro, a adoção de uma linguagem contábil comum também aumenta as chances de essas empresas despertarem o interesse de algum fundo de investimento ou *private equity*, tanto inter-

"Meu recado para os profissionais é que corram para se adaptar. Como geralmente acontece no Brasil, as mudanças da contabilidade são seguidas, mais tarde, pelas políticas fiscais. Assim, os profissionais teriam que aprender dois procedimentos ao mesmo tempo: o IFRS e as normas do Fisco"

Paulo Sérgio Dortas
(Ernst & Young)



Divulgação

nacional quanto doméstico. Aí reside a importância de as empresas de pequeno e médio porte brasileiras se adaptarem o mais rápido possível. O objetivo é não perder nenhuma boa oportunidade pela falta de adaptação ao novo cenário.

“Ter a contabilidade em um padrão conhecido e universal vai facilitar muito a análise de empresas com potencial de investimentos. Os fundos de *private equity* gostam de ver que a companhia tem controle sobre suas contas ao adotar normas internacionais de contabilidade. Sem dúvida, é um diferencial importante”, afirma Luiz Eugênio Figueiredo, vice-presidente da ABVCAP (Associação Brasileira de Private Equity & Venture Capital). Figueiredo diz que muitas empresas sequer fazem um balancete de seus negócios e que, por isso, uma adequação contábil em parâmetros mundiais seria um adicional importante para as candidatas a vaga em um fundo de investimento.

“No contexto atual do Brasil, com forte liquidez nos mercados, o *private equity* está em busca de ativos e, com o IFRS, será possível aumentar o número de fusões e aquisições. As empresas encontrarão mais facilmente *benchmarks* e estarão prontas quando um fundo de *private equity* mostrar interesse em seu negócio ou quando quiser fazer uma parceria estratégica”, comenta Paulo Sérgio DORTAS, sócio responsável pela área



Adoção do IFRS

Total de países no mundo* —————> 192

Total de países que adotam o IFRS —————> 120

* Reconhecidos pela ONU

Zoom na área

Segundo dados do Conselho Federal de Contabilidade (CFC), existem atualmente cerca de 412 mil contadores, 78,8 mil organizações contábeis e 27 Conselhos Regionais de Contabilidade (CRCs).

Fonte: CFC.

de IPOs da Ernst & Young.

DORTAS conta que o principal desafio na adoção do IFRS pelas pequenas e médias empresas está na quebra de paradigma. Ele explica que a contabilidade viveu períodos importantes de mudança em seus parâmetros: saiu de um custo corrigível (que levava em conta o que estava nos livros e adicionava a inflação), migrou a um sistema de custo histórico (que considerava a base de valores histórica dos itens contábeis) até chegar ao IFRS, com o conceito de custo variável de acordo com o mercado.

“Meu recado para os profissionais é que corram para se adaptar. Como geralmente acontece no Brasil, as mudanças da contabilidade são seguidas, mais tarde, pelas políticas fiscais. Assim, os profissionais teriam que aprender dois procedimentos ao mesmo tempo: o IFRS e as normas do Fisco”, atenta. DORTAS destaca que, mesmo com os atrasos atuais nessa adaptação, ainda há tempo hábil para as companhias se adequarem, mas é preciso esforço de ambas as partes, com o profissional buscando treinamentos e palestras e a empresa entendendo a importância dessa mudança contábil.

Simplificação da norma

Ernesto Gelbcke, sócio da Directa Auditores e vice-coordenador técnico do CPC pela Fipecafi (Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras), conta que a intenção inicial do CPC era adotar a norma completa do IFRS para as pequenas e médias empresas. Mas o inglês técnico e as mais de duas mil páginas levaram as entidades que fazem parte do Comitê de Pronunciamentos a reverem a decisão. “A ideia primeira era emitir um conjunto de informações *standard* para as PMEs, baseado no mesmo método usado para as grandes internacionalmente. Depois, viu-se a necessidade de simplificar as normas para as menores e tornar o documento disponível gratuitamente em português”, conta.

Foi assim que, depois de meses de conversas e discussões, o CPC chegou a um documento único de 225 páginas que levanta os temas principais a serem abordados no balanço das PMEs de forma menos complexa que sua matriz. “Ele é mais simples justamente para impedir que essas empresas enfrentem grandes problemas para adotá-lo. A ideia é facilitar a generalização das informações finan-

ceiras”, explica Reginaldo Alexandre, presidente da Apimec-SP (Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais).

Para Alexandre, a obrigação das normas para pequenas e médias empresas não é uma surpresa porque as autoridades brasileiras da área contábil já vinham sinalizando, há algum tempo, a intenção de adotar o IFRS para todas as companhias do País. “As próprias escolas de contabilidade já estão atualizando seu currículo e o conteúdo das aulas para agregar o ensinamento das normas globais do IFRS, visto que o Brasil já vem querendo padronizar o assunto há alguns anos”, diz.

Patrícia Agostineto, diretora de Auditoria da PricewaterhouseCoopers, acrescenta ainda que a compilação das regras em um único documento é um importante passo. “Todas as seções em um único documento facilita porque os profissionais não necessitam recorrer a outras normas, outros regulamentos para entender o que se pretende. É mais fácil na hora de aplicar do que o IFRS de grandes empresas”, explica.

Contudo, mesmo com a nova instrução em uma forma mais amigável ao pequeno e médio empresário e a integração dos conceitos em um só texto,



"As próprias escolas de contabilidade já estão atualizando seu currículo e o conteúdo das aulas para agregar o ensinamento das normas globais do IFRS, visto que o Brasil já vem querendo padronizar o assunto há alguns anos"

Reginaldo Alexandre
(Apimec-SP)

Ricardo Rodil, conselheiro do Ibracon (Instituto dos Auditores Independentes do Brasil), destaca que a simplificação é apenas o primeiro passo para que todas as empresas brasileiras apliquem as normas completas. “É importante não esquecer que a ideia não é simplificar a ponto de demonstrações financeiras preparadas com base em IFRS ‘cheio’ e outras preparadas com base em IFRS para PMEs

ficarem tão diferentes que pareçam refletir realidades diferentes. É importante lembrar que as PMEs têm o crescimento como caminho natural e, no futuro, deverão aplicar IFRS ‘cheio’”, aponta.

Ele conta que as bases da simplificação primaram por conservar o reconhecimento e a mensuração o quanto fosse possível, ao mesmo tempo em que eliminaram o instrumento de opções com o objetivo de não forçar as pequenas e médias empresas a discutirem sobre a teoria do uso e seus efeitos. Além disso, o texto menor também eliminou princípios sobre operações que raramente existiriam nessas companhias e, por fim, reduziu o tamanho e a complexidade do requerimento de divulgação. Isso se dá principalmente porque muitas empresas, por serem menores, são mais simples e não têm operações tão complexas quanto às de grande porte, como, por exemplo, derivativos e plano de opção de compra de ação.

Mesmo assim, o processo ainda está muito atrasado no Brasil, com muitas pequenas empresas sem nem saber que a norma foi definida, enquanto muitas das que têm conhecimento ainda adiam a adoção do IFRS. As causas disso estão na falta de tempo para encaixar mais

"É importante não esquecer que a ideia não é simplificar a ponto de demonstrações financeiras preparadas com base em IFRS 'cheio' e outras preparadas com base em IFRS para PMEs ficarem tão diferentes que pareçam refletir realidades diferentes. É importante lembrar que as PMEs têm o crescimento como caminho natural e, no futuro, deverão aplicar IFRS 'cheio'"

Ricardo Rodil
(Ibracon)



Comparativo IFRS Full X IFRS PMEs

Assunto	Normas Completas	CPC PMEs
Demonstração do Valor Adicionado – DVA	Aplicável	Não aplicável
Informações por segmento de negócio	Aplicável	Não aplicável
Ágio decorrente de rentabilidade futura (<i>goodwill</i>)	Não amortizado	Amortizado, se não for possível determinar com precisão o prazo, utiliza-se dez anos
Intangível com vida útil estimável	Amortizado de acordo com a vida útil estimada	Foi permitido o uso do prazo presumido de dez anos para fins de amortização
Divulgações (notas explicativas)	Completas e detalhadas	Simplificadas e reduzidas
Custos de empréstimos vinculados com ativos em construção	Devem ser ativados	Reconhecidos no resultado quando incorridos
Instrumentos financeiros	Regras complexas	Houve significativa simplificação
Propriedades para investimento	Avaliadas pelo valor justo	É permitido utilizar o método de custo, caso não seja possível ou o custo para obtenção do valor justo seja significativo. Nesse caso, as propriedades devem ser reclassificadas para o ativo imobilizado
Gastos com desenvolvimento	Devem ser ativados	É permitido reconhecer diretamente no resultado do exercício quando incorridos
Consolidação	Inclui a consolidação proporcional de <i>joint ventures</i>	Simplificação ocorre pela dispensa da consolidação proporcional de <i>joint ventures</i>
Ajuste a valor presente	Há norma específica sobre o tema	Esse tema é tratado em cada seção da norma, quando aplicável
Adoção inicial	Norma mais complexa	As regras PME incluem diversas exceções e isenções

Fonte: ASPR Auditoria e Consultoria.



responsabilidades na rotina da empresa, dificuldades em função do aumento de custos ou, até mesmo, por receio de ter que enfrentar o Fisco.

“O que percebemos é que elas têm medo de sofrer um impacto tributário ao tornar seus balanços disponíveis. Mas, se as empresas atuam dentro da lei, não terão impacto algum. Já as informais vão precisar deixar de ser ilegais e adotar as regras fiscais do País se quiserem ter acesso ao mercado financeiro. A busca pela transparência não é uma opção”, sublinha Vania Borgerth, do BNDES. Para as empresas de menor

porte que quiserem sobreviver, trata-se de um tema obrigatório.

Delays

Segundo dados do Sebrae, as pequenas e médias empresas respondem por cerca de 60% do pessoal ocupado e 20% do PIB nacional. São quase seis milhões de companhias, que representam aproximadamente 95% do total das empresas brasileiras. Com esses números é possível compreender o tamanho do esforço necessário para que todas elas estejam de acordo com a lei até 31 de dezembro, conforme previsto.

“As normas entraram em vigor em janeiro deste ano. No entanto, penso que nem todas as empresas irão se adaptar de imediato. Há questões culturais a serem enfrentadas. No Brasil, as demonstrações contábeis sempre foram elaboradas visando atender o Fisco e, a partir de agora, não mais será assim”, comenta Pedro César da Silva, diretor e sócio da ASPR Auditoria e Consultoria.

Para ele, a principal dificuldade por parte dos contadores menores que ainda não precisaram trabalhar diretamente com o IFRS será a adaptação aos aspectos conceituais, já que o IFRS não traz modelos e exemplos, mas apenas conceitos contábeis. “O aspecto mais importante das normas é a adaptação à nova filosofia contábil decorrente da aplicação do princípio da primazia da essência sobre a forma. A norma internacional atribui valor fundamental ao fato de registrar uma transação segundo sua essência e não sua forma jurídica”, expõe. Ao exemplificar, Silva fala da questão dos arrendamentos mercantis financeiros que, em sua essência, representam uma aquisição de ativos a prazo, sendo assim registrados no balanço, mesmo que formalmente o contrato seja de arrendamento.

Da mesma opinião compartilha o professor da Fipecafi, Ariovaldo dos



Fernando Ricci

"Nós tentamos seguir as práticas de boa governança corporativa de empresas maiores, apesar de sermos uma empresa pequena e nova. Desde o ano passado, já fechamos nosso balanço em IFRS, e agora é um padrão. Estamos adiantados"

Fábio Celeguim
(Subway Link/IBEF SP)

Santos. Ele fala que todos os contadores dessas empresas terão que reaprender o que é e para que serve a contabilidade. “Teremos que estudar a fundo os conceitos, entender onde eles se encaixam, saber as diferenças da contabilidade de uma grande empresa e de uma pequena e média, para depois aplicar as normas na prática”, diz. Ele explica que uma das principais diferenças para empresas de

menor porte é que elas não precisam, necessariamente, fazer a apresentação contábil de todas as informações de períodos anteriores.

Além disso, o volume de informações requeridas é infinitamente menor do que para os grandes grupos, o que torna o custo de implantação mais aceitável. Alguns exemplos de itens não solicitados para as PMEs são as informações por segmento e produto, o lucro por ação, o relatório da administração exigido para as sociedades anônimas, as demonstrações contábeis intermediárias (é possível reportar um consolidado), entre outras. “As PMEs também não precisam tornar seus balanços disponíveis trimestralmente, mas somente no exercício anual”, acrescenta.

Contudo, para Ariovaldo, falta maior clareza quanto ao conceito primário de pequena e média empresa. Ele fala que o pronunciamento feito pelo CPC e acatado como lei para todos os contadores via CFC fala que PMEs são aquelas empresas que não têm obrigação pública de prestação de contas (sem ações em bolsa ou debêntures, por exemplo), as sociedades por ações, as limitadas que não sejam de grande porte, as demais companhias que não captam recursos públicos e as instituições financeiras ou

"Nossa implantação foi totalmente realizada pela equipe própria da Morganite. Recebemos o apoio de nossa matriz por meio de treinamento. Também foi muito importante nesse processo a atuação de nossos auditores independentes, que nos ajudaram muito na interpretação das normas"

Antonio Sérgio de Almeida
(Morganite Brasil/IBEF SP)



Fernando Ricci

ligadas a crédito (bancos, cooperativas de crédito, seguradoras, fundos mútuos e bancos de investimentos). “Tenho recebido muitas ligações de profissionais que não sabem se seus clientes se encaixam ou não. Há ainda muita incerteza por parte das companhias sobre essas normas”, conta Ariovaldo.

Ele explica que uma das principais dúvidas do mercado está nos parâmetros quantitativos para ser uma PME. O problema é que o pronunciamento IFRS para PMEs não explicita a definição contida na Lei nº 11.638/07, mas apenas a menciona. “Segundo esta lei, as companhias de grande porte são as que têm ativos totais acima de R\$ 240 milhões e faturamento maior do que R\$ 300 milhões ao ano. Assim, as pequenas e médias são as que não se encaixam na definição das grandes”, esclarece o professor da Fipecafi.

Ricardo Rodil, do Ibracon, percebe o mesmo problema e comenta que há um intervalo muito grande abaixo dos limites quantitativos estabelecidos para as grandes, e pouca definição sobre o universo de empresas que, de fato, seriam obrigadas a reportar balanço via IFRS. “Pessoalmente, estou convicto de que o próprio mercado irá puxar essa aplicação e que, por outra parte, muitas empresas identificarão uma necessidade de utilização desses princípios”, defende Rodil.



"Todas as partes interessadas naquele negócio têm o direito de saber se estão se relacionando com uma empresa sustentável financeiramente, avaliar se é um negócio saudável. Por isso, os bancos, por exemplo, começarão a solicitar essas informações para emprestarem, assim como o sistema de crédito em geral"

Antônio Castro
(Abrasca)

Para o conselheiro do Ibracon, neste momento, as desvantagens estão representadas pelos custos de adaptação – treinamento, consultoria, contadores – e pela pouca quantidade de profissionais da área contábil capacitados para prestar os serviços “tanto de implantação das práticas quanto para desenvolver o dia a dia do departamento contábil aplicando as normas”, afirma.

"A ideia primeira era emitir um conjunto de informações *standard* para as PMEs, baseado no mesmo método usado para as grandes internacionalmente. Depois, viu-se a necessidade de simplificar as normas para as menores e tornar o documento disponível gratuitamente em português"

Ernesto Gelbcke
(Directa Auditores/Fipecafi)

Quem chegou lá

Nesse assunto, a Subway Link entendeu que ser exceção à regra pode fazer diferença. Segundo Fábio Celeguim, diretor financeiro da companhia e membro da Comissão de Relações Públicas do IBEF SP, é possível obter ganhos institucionais muito positivos com a adesão. Ele conta que a Subway começou a se adaptar ao IFRS até mesmo antes da resolução voltada às PMEs. “Nós tentamos seguir as práticas de boa governança corporativa de empresas maiores, apesar de sermos uma empresa pequena e nova. Desde o ano passado, já fechamos nosso balanço em IFRS, e agora é um padrão. Estamos adiantados”, comenta.

Ele explica que a empresa não encarou os custos como prejuízo, mas sim como investimento em sua própria imagem. “Em uma empresa nova, em um setor novo, apresentar práticas claras de governança corporativa gera maior credibilidade. O mercado vê a companhia de outra maneira”, destaca. Fábio conta que os *ratings* de crédito da companhia também começaram a mudar perante a comunidade financeira quando os bancos e investidores olharam com mais confiança para a companhia.

“É um procedimento que dá mais transparência para quem está olhando nossos números, e também permite que comparemos nosso desempenho com o de outras empresas similares europeias, norte-americanas e asiáticas”, acrescenta. O diretor financeiro explica que a Subway opera em uma área ainda pouco conhecida no Brasil e que não tem muitas bases comparativas. Daí a necessidade de analisar o que empresas do mesmo setor estão fazendo no exterior.

Fábio acredita também que os próprios funcionários da companhia começaram a perceber o ambiente de trabalho de forma diferenciada, já que a companhia alia características e benefícios das pequenas (proximidade entre os funcionários e a diretoria, por exemplo) às práticas de grandes corporações, o que se traduz em retorno institucional.

Para o sucesso do processo, a Subway conta com duas frentes de trabalho: os

contadores da própria companhia e uma assessoria externa para fazer o trabalho de lançamentos e composição do balanço. "Nossos profissionais internos fazem o fechamento e dão todo o suporte necessário aos externos, além de aprender com eles também. Eles se complementam", avalia.

Para chegar a isso, o executivo admite que foi necessário passar por um período de adaptação, treinamentos de profissionais e aumento de custos. Mas garante que o esforço gerou retornos. "Nós vimos os investimentos em adaptação ao IFRS como um passo a mais em nosso modelo de gestão. Subimos um degrau rumo às melhores práticas, mas é claro que isso também tem um custo", destaca.

Ele aconselha as empresas a fazerem a avaliação do custo-benefício e procurem o quanto antes esse caminho, considerando que o IFRS é um procedimento inevitável e, cedo ou tarde, será cobrado nas empresas brasileiras de menor porte. Assim, quanto mais tempo o empresário e o contador tiverem para avaliar a melhor estratégia e o meio mais eficiente de se adequar, sem que haja pressão em torno de prazos, melhor.

Também à frente nas inovações contábeis está a Morganite Brasil. Por ser o braço brasileiro de uma multinacional



"Todo processo de mudança repercute e gera um clima de desconfiança. Mas somente a informação correta, que mostre um processo de inserção, fará com que as empresas se adaptem"

Juarez Domingues Carneiro
(CFC)

inglesa, a empresa já emite seus balanços em IFRS desde 2004, ano em que todas as empresas listadas em bolsas de países da comunidade europeia foram obrigadas a adotar esse padrão contábil.

"Nossa implantação foi totalmente realizada pela equipe própria da Morganite. Recebemos o apoio de nossa matriz por meio de treinamento. Também foi muito importante neste processo a atu-

ação de nossos auditores independentes, que nos ajudaram muito na interpretação das normas", explicou Antonio Sérgio de Almeida, diretor administrativo financeiro da Morganite Brasil e vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP.

Ele conta que o benefício mais imediato com a adoção foi a redução de trabalho na tradução dos relatórios financeiros locais para reporte, justamente por eles serem padronizados com os internacionais. Além disso, outros pontos positivos foram o aumento da credibilidade da empresa, o aperfeiçoamento de seus controles internos (com consequente melhoria de performance) e a qualidade de gestão. "As decisões são baseadas em informações mais corretas sobre os vários aspectos do desempenho da empresa e de seu patrimônio", observa Antonio Sérgio.

Vantagens x entraves

Além de visibilidade, maior acesso ao crédito e custos reduzidos de financiamento, a adoção do IFRS também é vista como benéfica para a própria gestão da empresa. "Teremos o Brasil melhorando a qualidade de suas informações contábeis não só para terceiros, mas também para a gestão interna das companhias menores", explica Ernesto Gelbcke, da

"Para aqueles que nunca tiveram acesso a um projeto contábil e têm conhecimento limitado sobre o IFRS, a adequação é desafiadora"

Tadeu Cendón
(PwC)



Directa Auditores. Ele acredita que esse movimento também traz uma base única para a comparação das empresas de um mesmo setor, com atividades parecidas, o que dá parâmetros de gestão. Adicionalmente, as companhias mais transparentes também levam vantagem quando buscam parceiras ou até mesmo na comunicação com os *stakeholders*, como acionistas, donos, proprietários, investidores, empregados, clientes, fornecedores, sindicatos, governos, etc.

Assim, é possível também traçar uma perspectiva otimista para a vida útil das empresas, como lembra Juarez Carneiro, presidente do Conselho Federal de Contabilidade (CFC). Em sua visão, a sustentabilidade dos negócios também implica redução da mortalidade das empresas brasileiras. “Com o Brasil no mesmo nível e qualidade contábil de outros países, o acesso a financiamentos e investimentos, além da própria exposição de produtos e serviços no mercado externo, também aumenta”, destaca. Na opinião de Vania Borgerth, do BNDES, com o cerco para as empresas necessárias de crédito se fechando em torno das que oferecem transparência em seus números, o resultado pode ser ainda um aumento da formalidade das companhias brasileiras. “A tendência é que as pequenas e médias empresas se tornem formais porque, sem isso, elas não terão acesso ao mercado de crédito e

"Teremos que estudar a fundo os conceitos, entender onde eles se encaixam, saber as diferenças da contabilidade de uma grande empresa e de uma pequena e média, para depois aplicar as normas na prática"

Ariovaldo dos Santos
(Fipecafi)

não terão mecanismos para sobreviver e crescer em seu negócio. Isso reduz o nível de risco e incerteza delas e do País como um todo”, comenta.

Mesmo com a resolução já comemorando seis meses, são poucos os profissionais contábeis que, de fato, entendem a adaptação do IFRS para as PMEs. Segundo o contador e sócio da PricewaterhouseCoopers Tadeu Cendón, quem já conhece as regras completas acha a versão enxuta até um pouco simplista, enquanto os contadores independentes e as empresas de menor porte estão encontrando dificuldade para entender a adoção, atrapalhando, assim, a popularização do IFRS. “Para aqueles que nunca tiveram acesso a um projeto contábil e têm conhecimento limitado sobre o IFRS, a adequação é desafiadora”, diz Cendón.

Ele aponta alguns impasses que podem atrasar o processo de entendimento, como, por exemplo, a declaração de ativos intangíveis e de instrumentos financeiros. No caso do primeiro, a compreensão exata dos conceitos e do que se encaixa nessa conta pode gerar dúvidas, uma vez que muitos itens tratados anteriormente como ativos agora entrarão na conta de despesas. Os ativos intangíveis

são aqueles bens não-físicos de uma empresa, como as patentes, franquias, direitos autorais, nomes, marcas, *software*, etc. “E nos instrumentos financeiros, o problema vai ser como será a mensuração dos ativos futuros”, comenta.

Cendón lembra ainda que o próprio tamanho da companhia influencia na complexidade do balanço, uma vez que as maiores tendem a ter uma estrutura financeira mais densa e com operações mais sofisticadas, como derivativos e plano de opção de compra de ações. “As de menor porte devem sofrer menos para se adaptarem do que as médias, apesar de elas geralmente contratarem contadores terceirizados, que estão, em grande parte, defasados”, conclui.

Com apenas alguns meses para o fim do ano e muitos conceitos para aprender, as entidades envolvidas com a aplicação do IFRS para as pequenas e médias destacam a importância da participação de profissionais contábeis e os próprios professores universitários – uma das maiores forças de disseminação de informação – em palestras, cursos e treinamentos sobre as mudanças. Por isso, o Ibracon pediu aos Conselhos Regionais de Contabilidade (CRCs) que auxiliassem a implementação da norma por meio de suporte a eventos sobre o assunto a capacitores que propaguem a informação.

“Todo processo de mudança repercute e gera um clima de desconfiança. Mas somente a informação correta, que mostre um processo de inserção, fará com que as empresas se adaptem”, conclui o presidente do Conselho Federal de Contabilidade, Juarez Carneiro.

Inevitável é a palavra que define o caminho que as pequenas e médias empresas parecem estar custando a aceitar. Fato é que, mais cedo ou mais tarde, ninguém escapará dos padrões contábeis mundiais. Resta ao empresariado e contadores dessas companhias aceitarem a relevância do assunto e entenderem que o IFRS, longe de ser um problema a enfrentar e apesar de ser um desafio a superar, representa a abertura de portas para o seu crescimento, usando a transparência como chave para acessar a confiança do mercado. ■





Divulgação

As tesourarias podem ser fortalecidas pelas crises?

por Márcio de Magalhães*

Se as boas práticas de gerenciamento de riscos tivessem sido aplicadas, os efeitos da crise de 2008 não teriam sido tão danosos, pois todos os mecanismos necessários a uma gestão robusta já estavam disponíveis antes desta, e antes das anteriores, que foram tantas

O colapso do Lehman Brothers – o segundo maior banco de investimentos dos Estados Unidos –, em 15 de setembro de 2008, provocou instabilidade nas bolsas do mundo inteiro e foi o estopim que deflagrou uma acentuada e rápida desvalorização das moedas de países emergentes como Brasil, México e Chile. No Brasil, essa maxidesvalorização foi a causa de perdas financeiras, inclusive em várias empresas conhecidas pela robustez de suas governanças e pela *expertise* na atuação no mercado financeiro. A excessiva exposição à volatilidade do dólar, contratada por meio de derivativos cambiais cujo propósito era exatamente o de trazer proteção, fez com que algumas delas amargassem perdas bilionárias que comprometeram sua continuidade. Até mesmo empresas de menor porte que não possuíam descasamentos de moedas, seduzidas pela possibilidade de redução de seus custos de captação, contrataram operações indexadas à variação cambial, na certeza de que a real seguiria sua trajetória de valorização, sem compreender completamente o risco ao qual estavam se expondo.

Afinal, as perdas foram provocadas pela assunção consciente de posições especulativas? Ou por falta de preparo dos profissionais de tesouraria? A resposta a essas perguntas não é direta nem simples; muitas foram as dúvidas também levantadas quanto à efetividade das práticas de gestão

de riscos financeiros e de outros mecanismos de controle, ou quanto à utilização de derivativos complexos para a implementação de estratégias de *hedge*.

Entretanto, em meio às dúvidas, há uma certeza: se as boas práticas de gerenciamento de riscos tivessem sido aplicadas, os efeitos da crise de 2008 não teriam sido tão danosos, pois todos os mecanismos necessários a uma gestão robusta já estavam disponíveis antes desta, e antes das anteriores, que foram tantas. Não há evidências de que as práticas foram insuficientes, mas sobram pistas de que foram mal aplicadas.

O mais provável é que várias causas (prosaicas até), combinadas com a súbita desvalorização do real, tenham acarretado essas perdas. Em alguns casos, não havia políticas financeiras formalizadas, ou, quando essas existiam, mesmo que conceitualmente consistentes, eram descoladas da realidade das companhias, que não dispunham de instrumentos adequados para verificar se estavam efetivamente sendo seguidas. Em outras situações, inexistiam regras para operação com novos produtos financeiros, que em muitos casos foram contratados sem uma adequada avaliação corporativa que considerasse a opinião independente de diferentes competências, tais como *risk management* e jurídico. Outra deficiência flagrante foi o monitoramento inapropriado de operações sensíveis

às oscilações do mercado, como os *target forwards*; instrumentos de gestão de riscos financeiros consagrados, como o *mark to market*, monitoramento de limites e *stress testing*, por exemplo, não foram utilizados, ou o foram mas com precisão e periodicidade inadequada. Mas talvez a mais gritante falha tenha sido a leniência com que a boa e velha segregação de funções foi tratada. Atividades conflitantes sendo executadas sob a responsabilidade de um só executivo – tais como definição de estratégia de *hedge*, contratação das operações, valorização dos contratos, monitoramento da carteira e, principalmente, preparação de informações gerenciais para os comitês de finanças e riscos – possibilitaram a implementação de estratégias financeiras aderentes à percepção de risco do tesoureiro e não da companhia.

Qual é o propósito de ainda se discutir a crise financeira de 2008? Se o entendimento dos erros do passado não é uma garantia de que não haverá erros no futuro, ele traz ao menos o conforto de que apenas “novos” erros serão cometidos, não mais os “velhos”. A compreensão das falhas ocorridas na gestão de riscos é fundamental para que as perdas não se repitam, porque outras crises financeiras virão,

por outras causas e razões, mas com efeitos semelhantes (não estamos agora experimentando a instabilidade dos mercados deflagrada pela crise da dívida grega?). A crise financeira de 2008 constituiu-se em um teste severo para as tesourarias, entretanto trouxe a gestão financeira para o primeiro plano na agenda do conselho de administração e da diretoria executiva das companhias, constituindo-se em excelente oportunidade para evidenciar a influência das decisões tomadas nesse ambiente sobre os negócios.

Para entender um pouco mais a fundo essa crise, a PwC está concluindo uma pesquisa com CFOs, tesoureiros e *risk managers* de 330 empresas em 26 países, dentre os quais o Brasil, com o objetivo de reunir opiniões a respeito: i) da performance dos profissionais da área financeira e das práticas gerenciais correntes; ii) dos desafios a serem enfrentados; e iii) dos direcionadores que moldarão a evolução das boas práticas ao longo dos próximos três a cinco anos. Essa pesquisa será em breve compartilhada na íntegra com os colegas do IBEF, mas podemos antecipar algumas de suas constatações e conclusões.

Os entrevistados constataram que as boas práticas de gestão financeira e de riscos financeiros se provaram consistentes quando efetivamente implementadas, particularmente aquelas que tratam da gestão de liquidez (diversificação das alternativas de *funding*, *cash flow forecasting* e gestão de *working capital*), do relacionamento bancário, da gestão de riscos de contraparte e da gestão de riscos de mercado (*commodities* e câmbio, em particular).

As pressões sobre as

A crise financeira de 2008 constituiu-se em um teste severo para as tesourarias, entretanto trouxe a gestão financeira para o primeiro plano na agenda do conselho de administração e da diretoria executiva das companhias, constituindo-se em excelente oportunidade para evidenciar a influência das decisões tomadas nesse ambiente sobre os negócios



Poucas tesourarias dispõem de quadros considerados quantitativamente suficientes, e, dessas, poucas investem em controles compensatórios para contornar as exposições decorrentes da execução de tarefas conflitantes por um mesmo profissional

tesourarias decorrentes da crescente complexidade dos instrumentos financeiros, da volatilidade dos mercados e da necessidade de respostas ágeis são cada vez maiores. Em contrapartida, o orçamento de investimento dessas áreas não se expande na mesma proporção, abrindo um perigoso *gap* entre as competências necessárias e aquelas efetivamente postas à disposição de tesoureiros e *risk managers*.

Não se crê possível que as boas práticas sejam plenamente aplicáveis em um ambiente onde os investimentos são tão restritos. Poucas tesourarias dispõem de quadros considerados quantitativamente suficientes, e, dessas, poucas investem em controles compensatórios para contornar as exposições decorrentes da execução de tarefas conflitantes por um mesmo profissional. A grande maioria se encontra em uma situação de baixo nível de automação, com a utilização extensiva de planilhas eletrônicas. A estrutura de relatórios e informações gerenciais é, na maioria dos casos, hermética, dando pouca visibilidade das posições financeiras para executivos de outras áreas, e não prima pela independência de suas fontes. Um substrato das conclusões dos entrevistados pode ser destacado nos tópicos abaixo:

- a crise financeira foi, claramente, um grande desafio para as tesourarias, mas também abriu novas oportunidades. 80% dos participantes acreditam que ganharam a atenção da diretoria e mais de 60% reforçaram a percepção de que a gestão de riscos financeiros agrega valor às companhias;

- ficou demonstrado que o desenvolvimento de alternativas de *funding*, gestão de liquidez e risco de contraparte são fatores críticos que devem ser cuidadosamente tratados;

- as práticas de gestão de riscos financeiros se provam eficientes, mas poucas tesourarias dispõem de recursos suficientes para aplicá-las;

- as consequências de *head count* insuficiente e baixo volume de investimento em tecnologia e ferramentas podem ser devastadoras. Tanto os conselhos de administração quanto a direto-

ria executiva concluíram que esse é um risco que não se pode mais assumir;

- tesoureiros entrevistados têm uma visão clara de onde se pode adicionar mais valor no futuro: dar robustez às práticas de gestão de riscos, melhorar a gestão de fluxo de caixa, otimizar o capital de giro e investir em ferramentas e tecnologia para apoiar essas atividades.

Como a pesquisa da PwC confirma, tesoureiros enfrentaram enormes desafios decorrentes da crise financeira de 2008. Entretanto, a maior parte das ações necessárias para salvaguardar as companhias de riscos e perdas são aquelas já previstas nas boas práticas conhecidas, e não técnicas ou modelos inovadores. Se assim o é, por que essas ações não estavam implantadas? A tônica do momento é avaliar a suficiência de recursos humanos e tecnológicos, postos à disposição de tesoureiros e *risk managers*; a tônica do momento é implantar efetivamente as melhores práticas de gestão de riscos financeiros, enquanto a lembrança das perdas, de pressões de liquidez e da instabilidade do mercado ainda está na memória dos investidores, órgãos reguladores, acionistas, credores, conselho de administração e CEOs.

Em resumo, até quando será possível tomar o risco de atuar em um mercado volátil e complexo sem ter à disposição ferramentas adequadas? Até quando será possível postergar investimentos que são fundamentais para se usufruir plenamente dos benefícios propiciados por práticas já consagradas, mas inapropriadamente implantadas? Talvez essas questões sejam respondidas pela próxima crise. ■

Márcio de Magalhães é diretor de Finance and Accounting da PricewaterhouseCoopers – Advisory Services. Engenheiro Civil (1985) pela Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF, é pós-graduado em Análise de Sistemas e Ciência da Computação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro/PUC-RJ (1989) e tem MBA pela Fundação Getúlio Vargas – FGV-SP (2003).



Capitalismo em transe

Macroeconomia está nas manchetes. Menos notada é a iminência de inovações de ruptura na economia real

Antonio Machado*

O mundo vive outra “nova normalidade”, segundo o jargão da moda, significando instabilidade duradoura, maior darwinismo econômico e crescente desafio de paradigmas – dos negócios à tecnologia.

Ela é marcada pela insegurança sobre qual a próxima surpresa nos aguarda ali na esquina. O que vai sair da penitência forçada pela crise nos Europa e nos EUA é desconhecido. Pode ser bom ou ruim.

Certeza são os sacrifícios neste antigo gueto da riqueza no mundo para cortar déficits, enxugar dívida pública, evitar a ameaça real de deflação sem incorrer em inflação, e fazer o crescimento pegar na descida, sobretudo na Europa – e com os EUA em observação.

A macroeconomia está nas manchetes do mundo. Menos notadas são as transformações profundas em curso no mundo real da economia, fruto a maioria delas de ações de empresas para se reinventar, depois do baque da crise financeira, mas também da emergência do Estado como personagem militante do dinamismo econômico em vários países.

As incertezas de fundo são mais estas, decorrentes do capitalismo em transe e da iminência de processos e tecnologias de ruptura. O desconhecido associa o assombro à excitação. E normalmente se faz acompanhar do espírito aventureiro que leva às grandes mudanças.

Quem se deixar imobilizar pela crise ficará para trás. Está mais para a Europa, assombrada pela dissolução depois de desnudadas as contradições da união monetária pelo mercado financeiro. O domínio de empresas e setores econômicos também está em causa.

No fim de maio, por exemplo, a Apple, fabricante dos Mac e iPhone – quase falida pouco mais de uma década atrás –, superou, no ranking das empresas de maior valor de mercado, a rival e ícone do setor de tecnologia Microsoft. Só tem agora à frente a petroleira Exxon.

É o tipo de transformação que nenhuma crise econômica é capaz de frustrar, e quando vem,

chega mudando conceitos, valores culturais e derrubando acomodados.

A trajetória de Steve Jobs, que fundou a Apple literalmente no fundo da garagem da casa em 1976, é a lição de perseverança e superação que ilustra esse caráter transformador das crises. Pode-se ruir em meio a elas. Ou resistir e renascer.

Visão revolucionária – O caso da Apple vale para empresas, países e pessoas. Jobs foi demitido, em 1985, pelos seus sócios capitalistas. Trouxeram-no de volta em 1997 para tentar evitar que falisse. Bill Gates, fundador da Microsoft, o ajudou, comprando 40% da Apple, que mais tarde ele revendeu.

Em sua reencarnação visionária, Steve Jobs tirou a Apple da lama, reinventou o celular, subverteu com o iTunes a indústria da música, calcinada pela pirataria da internet, e há expectativa de que o recém-lançado iPad faça o mesmo com os jornais impressos.

Inspiração para Obama – A loja digital da Apple se tornou o maior varejista de música no mundo, e hoje também de filmes, baixados diretamente para os iPod, iPhone e iPad. O sucesso transformador da Apple inspira o governo de Barack Obama, que quer replicar a fórmula para a economia dos EUA. Empreendedores mundo afora há anos o veneram como gênio.

Para indústrias, como a automobilística, reinventar-se é também a saída para superar uma década de maus resultados nos EUA e Europa, e atrasar a ascensão das novas montadoras dos emergentes.

O modelo emula o da TV digital nos EUA, onde se marcou o enterro dos canais analógicos em dez anos e houve grandes incentivos, com uma pitada da ousadia de Jobs, que nunca correu atrás do apoio de governos.

O petróleo desafiado – Fazer o quê? Mudar o padrão dos motores a explosão e combustíveis fósseis, no Brasil substituído em quase 100% pela versão flex, que permite usar etanol ou gasolina, por variações de motor elétrico – dos híbridos, tal

qual o flex, aos totalmente movidos por bateria.

Isso é revolucionário, na linha da Apple. Com regulação adequada, sobretudo prazo de conversão compulsória, e subsídios, que já há nos EUA, sob a forma de rebate de US\$ 7,5 mil sobre o preço final, o carro elétrico se tornará o epítáfio da indústria do petróleo.

Transportes representam, no mundo, 70% da demanda por petróleo, a mesma fatia nos EUA. Se o carro elétrico se firmar, o mundo como é conhecido nunca mais será o mesmo. Nem as montadoras.

Um new kid on the block, a Tesla, desponta na Califórnia com ambição de bater GM & Cia. Ela anuncia para 2012 um sedã elétrico com autonomia de até 483 quilômetros, 54 mais que a distância São Paulo-Rio.

O sucesso da Tesla será a ruína de muita gente. A “nova normalidade” tende a ser assim: um turbilhão de novidades, precipitadas pela crise.

Conduzir ou conduzido – As tecnologias de ruptura são parte da nova ordem que se avista, com o conhecimento, não riquezas naturais nem o poder maduro, como matéria-prima do sucesso. E isso em meio ao racha entre os modelos de economia aberta dos EUA, Europa, Japão e os outros, que a crise explicitou, de capitalismo de Estado.

É como há na China, no Oriente Médio e, em versões mitigadas, onde o dinamismo econômico foca as empresas estatais e as empresas privadas favorecidas pelo governo.

Ao mesmo, há o fenômeno das redes de relacionamento na internet e das novas mídias confrontando tanto o poder do capital quando o do Estado, e criando novos, instigantes cenários, com horizonte ainda imprevisível. O Brasil já foi arrastado ao turbilhão, mas continua a tateá-lo, tentando também conduzi-lo para não acabar conduzido. ■

* Antonio Machado é jornalista, colunista dos jornais Correio Braziliense, Estado de Minas e Jornal do Commercio, e editor do site Cidade Biz.



Fotos: Jacinto Alvarez

IBEF SP dá boas-vindas aos novos associados

Coquetel de confraternização promove integração de novos associados ao Instituto

O IBEF SP recepcionou seus novos associados em coquetel realizado no dia 27 de abril, no Cantaloup Restaurante, em São Paulo. Patrocinado pela PricewaterhouseCoopers, o encontro reuniu membros do Conselho de Administração, da Diretoria Executiva e das Comissões de Trabalho para dar boas-vindas aos recém-associados.

Entre 2009 e 2010, foram 120 novas associações ao Instituto, das quais 45 estavam presentes no coquetel, segundo José Cláudio Securato, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP, membro da Comissão de Admissão e Frequência e diretor da Saint Paul Institute of Finance. “Uma entidade só existe há 40 anos graças à renovação anual proporcionada pelo ingresso de novos associados”, declarou.

Vida associativa que agrega conhecimento

Em clima informal, executivos de finanças e profissionais de áreas correlatas à comunidade financeira puderam conhecer a história e os objetivos do IBEF SP, que, além de promover o desenvolvimento profissional do executivo, permite o intercâmbio de experiências e conhecimentos que enriquecem a carreira de seus associados.

Marcos Assi, da Assi Consultoria, que já palestrou em encontros promovidos pela Comissão Técnica do IBEF SP, decidiu estreitar seu relacionamento com o Instituto em

setembro de 2009, quando se associou. Para Assi, o maior envolvimento com a área de negócios e com o mundo corporativo é decisivo para sua carreira profissional. “Quando surgiu o convite, entendi que podia agregar alguma coisa ao processo e já estou envolvido com a Comissão Técnica para disseminar novos conhecimentos”, afirmou.

Já para Mônica Pires, da IBM, a participação em eventos promovidos pelo IBEF SP durante o ano de 2009 foi um dos motivos que a conduziram à entidade. “É importante a troca de experiências entre profissionais e empresas, especialmente em termos de conhecimento. Isso acrescenta muito à trajetória profissional”, destacou.

Por meio de profissionais já eleitos como Executivos do Ano, Danilo Alves Barbosa, do Grupo Pão de Açúcar, conheceu o IBEF SP. Assim como Mônica, ele defende a importância de eventos que aprimorem o executivo financeiro. “Workshops e seminários sobre temas atuais da área de finanças são bastante importantes para o enriquecimento profissional”, acrescentou.

Guilherme Maruxo, da DHL Express, que ingressou no Instituto em dezembro de 2009, também defende a

troca de conhecimentos entre os profissionais da área. “Uma hora se esgota o que se pode absorver com meios formais de estudo. Daí a importância de conviver com os demais profissionais e trocar experiências”, afirmou.

Há três anos, Virgínia Guimarães, da Opice, Seixas e Périssé Advocacia, leu um artigo no jornal *O Estado de S. Paulo* de autoria de um membro do IBEF SP, o que despertou seu interesse pela entidade. Desde então, ela participa regularmente dos eventos promovidos pelo Instituto e, no final de 2009, formalizou seu vínculo com a entidade. “O IBEF SP discute matérias atualizadas e eu, como advogada de grandes empresas, tenho interesse em estar por dentro do mundo corporativo”, declarou.

Após uma temporada fora do Brasil, Rodrigo Silva, da Elektro, retomou suas atividades com o IBEF SP. O executivo, que já havia participado do IBEF Campinas, vê a instituição como um “importante fórum de discussões, que reúne profissionais de alto nível”. “Além do *networking*, o IBEF SP possibilita o acompanhamento das tendências do mercado por meio de discussões ricas”, observou.



Elisabete Waller (Oracle), Luciana Medeiros von Adamek (PwC), Ivan de Souza (Cincom Systems) e Rafael Mariante (PwC)



Fernando Penazzo (Bookeepers Cons. Tributária), Paulo Sergio Borsatto (Marisa), André A. de Souza (Ernst & Young), Marcos Assi (Daryus Strategic Risk Cons.), José Claudio Securato (Saint Paul Esc. de Negócios) e Rodrigo Ferreira M. da Silva (Elektro)

Para ele, a comunidade financeira deve voltar seus esforços às discussões de assuntos relacionados às exigências crescentes de divulgação do mercado e também ao papel do gestor financeiro na sustentabilidade. “Esses são assuntos estratégicos para as empresas e despertam interesse dos executivos”, considerou.

O interesse por fóruns de discussão de mulheres executivas motivou Marianne Cou-

tinho, da KPMG, a ingressar no IBEF SP, especialmente em decorrência do IBEF Mulher. “Quando soube que o Instituto tinha um grupo especial para mulheres, procurei me informar e descobri que, sendo associada ao IBEF SP, eu podia participar do IBEF Mulher”, explicou a executiva, que participa ainda do Women Corporate Directors (ECD) e do Grupo de Mulheres Líderes (Lidem).

A ampliação do quadro



“Uma entidade só existe há 40 anos graças à renovação anual proporcionada pelo ingresso de novos associados”

José Cláudio Securato, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP, membro da Comissão de Admissão e Frequência e diretor da Saint Paul Escola de Negócios

“Além do *networking*, o IBEF SP possibilita o acompanhamento das tendências do mercado por meio de discussões ricas”

“Uma hora se esgota o que se pode absorver com meios formais de estudo. Daí a importância de conviver com os demais profissionais e trocar experiências”



Luis Felipe Schiriak (Copersucar), à direita, dá boas-vindas aos novos associados



Valéria Cristina Natal (Distillerie Stock), Elaine Gonçalves Olivetto (Lexmark Internacional do Brasil), Benedito Eduardo Duarte (Etraud), Claiton Clivati Camargo (Lexmark Internacional do Brasil), Thais Folgosi Françaço (Fernandes, Figueiredo Advogado) e Flavia Gomes (Cyrella)

social reflete a consolidação da imagem que o IBEF SP conquistou não só diante da comunidade financeira, mas também de toda a sociedade. Hoje, o Instituto é atrativo para profissionais de outras áreas, tornando seu quadro social cada vez mais multidisciplinar com visões e opiniões distintas e complementares. “As comunidades financeira e jurídica andam lado a lado, uma acrescenta conhecimento à outra”, afirmou a advogada Cláudia Orsi Abdul Ahad, associada há três meses.

Para a advogada Thais Folgosi Françaço, do escritório Fernandes, Figueiredo Advogados, a proximidade com a comunidade financeira contribui para o entendimento de suas atividades diárias. “Meu trabalho como advogada tributarista exige contato com os executivos”, mencionou.

Segundo José Cláudio Securato, o IBEF SP reúne o que há de melhor no relacionamento e conteúdo técnico para a comunidade de finanças, o que incentiva o ingresso de diversos profissionais. Ao apresentar as maneiras de o novo associado participar ativamente do Instituto, ele apontou desde eventos técnicos a encontros informais, passando por almoços-palestras promovidos pela Comissão Técnica, IBEF Jovem e IBEF Mulher. “Há diversas formas para diversos interesses”, ressaltou.

O sócio da PricewaterhouseCoopers Carlos Iacia saudou os novos associados e aqueles que regressaram ao IBEF SP. Ele mesmo é um dos que retornaram ao Instituto em São Paulo, após participar ativamente do IBEF Curitiba quando viveu na capital paranaense. “Considero-me um ibefiano antigo”, afirmou.



Custódio Pereira (Faculdade Rio Branco) e Walter Machado de Barros (WMB Consultoria de Gestão/IBEF SP)



Hsieh Yuan (KPMG), Geert Aalbers (Control Risks) e Roberto Musto (Banco Alfa)



Guilherme M. Maruxo (DHL Express – Brazil), Walter Norio Nageishi (Coimex), Walter Machado de Barros (WMB Consultoria de Gestão/IBEF SP) e André A. de Souza (Ernst & Young)



Carlos Iacia (PwC), Marco Castro (PwC), Sergio Diniz (Banco GMAC), Aury Luiz Ermel (Banco Industrial e Comercial) e José Claudio Securato (Saint Paul Escola de Negócios)



Ação do IBEF Mulher contribui para o aumento da presença feminina nos eventos



Walter Machado de Barros (WMB Consultoria de Gestão/IBEF SP), Daniel Levy (J&J), Leonardo Barros Brito de Pinho (Lerosa Investimentos) e Cleber Egg Cordeiro

Tradicionalmente considerado um ambiente masculino, o IBEF SP criou há um ano o IBEF Mulher para suprir a lacuna da participação feminina na entidade e incorporar executivas à instituição. Luciana Medeiros von Adamek, coordenadora do IBEF Mulher, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e diretora da PricewaterhouseCoopers, relatou que o número de associadas cresceu de 69, no lançamento do IBEF Mulher, para as atuais 110. “Nosso objetivo é mostrar o pensamento da mulher executiva que, hoje, participa ativamente em muitas empresas”, afirmou.

Ao encerrar o encontro, José Cláudio Securato agradeceu a confiança dos associados que retornaram e dos que ingressaram no Instituto. “O IBEF SP tem tido bom desempenho em se renovar, se reinventar e fazer oxigenação de pessoas para tentar ser uma instituição cada dia mais forte e representar, nos dias de hoje, sua tradição e força. Nós construímos o IBEF SP”, finalizou. ■

"Nosso objetivo é mostrar o pensamento da mulher executiva que, hoje, participa ativamente em muitas empresas"

Luciana Medeiros von Adamek, coordenadora do IBEF Mulher, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e diretora da PricewaterhouseCoopers



"Quando soube que o Instituto tinha um grupo especial para mulheres, procurei me informar e descobri que, sendo associada ao IBEF SP, eu podia participar do IBEF Mulher"

"As comunidades financeira e jurídica andam lado a lado, uma acrescenta conhecimento à outra"



Edi Pereira

Os homens pensam que a igualdade de gênero está fazendo um bom progresso, as mulheres não

Luciana Medeiros von Adamek, coordenadora-geral do IBEF Mulher

Uma pesquisa efetuada no Reino Unido com 2000 pessoas, coordenada pela PricewaterhouseCoopers, demonstra que, apesar da ala masculina acreditar que progressos estão sendo feitos no campo da igualdade, isso não encontra eco entre o sexo feminino.

Segundo a pesquisa, 44% dos homens no Reino Unido não consideram incomum o fato de uma mulher ocupar um alto cargo e acreditam que homens e mulheres são iguais, em contraste com quase a metade – 23% – das mulheres que responderam a mesma pergunta.

Apesar da firme crença no progresso da igualdade entre os entrevistados do sexo masculino, quase 50% das mulheres acreditam que vão ter de trabalhar mais do que os homens para chegar ao topo no mundo dos negócios. Quase quatro em cada dez (39%) entrevistadas do sexo feminino – o dobro das respostas do sexo masculino – acreditam que as mulheres tiveram que trabalhar mais para chegar ao topo. Entre os homens, 11% consideram as mulheres como boas líderes e as têm como inspiração – quase a metade do que as mulheres acreditavam ser o caso (20%) –, e 12% dos entrevistados disseram que as mulheres têm reputação de agressivas e controladoras.

Entre as mulheres que ocupam altos cargos em empresas, 33% dizem que homens e mulheres são iguais, 29%, que as mulheres têm que trabalhar mais do que os homens e por um período mais longo de tempo para chegar ao topo, 15% afirmam que essas mulheres servem de inspiração para outros líderes, 12% reconhecem que têm reputação de serem agressivas e con-

troladoras e 3% acreditam que estão ali para fazer número e não são tão bem qualificadas quanto os homens.

Para Sarah Churchman, diretora de Diversidade da PricewaterhouseCoopers, “não surpreende os homens pensarem que a igualdade progrediu mais do que a percepção das mulheres. Alguns deles não percebem o que é enfrentar uma cultura machista, de dominação masculina, em um ambiente de trabalho. Muitas empresas colocam barreiras na aprendizagem, nas promoções e nos aumentos salariais e tentam se livrar de sua imagem machista, mas a impressão ainda é de que as mulheres têm que lutar mais para chegar ao topo. Está na natureza das mulheres ter de provar para nós mesmas e para os outros que podemos fazer o trabalho. Mas, no processo, os empregadores devem garantir que não estão dificultando a chegada das mulheres a cargos de liderança, porque o mercado todo sofre quando nós reduzimos o *pipeline* de futuros líderes”.

Acredito que no mercado brasileiro a impressão não é diferente. Os números brasileiros se aproximam dos internacionais. O percentual de mulheres chefes de empresas no mundo chega a 24%, e o Brasil está próximo a esse patamar, com 21%. Contudo, de acordo com o *site Mais Mulheres no Poder*, repete-se no mundo empresarial o mesmo fenômeno que ocorre nas carreiras jurídicas: à medida que aumenta o nível do cargo, o número de mulheres diminui. A boa notícia é que os números revelam que, apesar de ainda baixa, a quantidade de mulheres ocupando cargos em todos os níveis hierárquicos nas empresas aumentou.

Saudações ibefianas.

Notícias

- 1 • Presença crescente** – No evento de novos associados houve uma expressiva participação das ibefianas. Isso demonstra que o número de mulheres no IBEF SP tem crescido, e nossa meta é crescer ainda mais. Convido todas as associadas a divulgar a iniciativa e participar com ideias de eventos e temas de interesse.
- 2 • Comissão Técnica** – Maria José De Mula Cury, coordenadora da Torre Técnica, passou a representar o IBEF Mulher na Comissão Técnica do IBEF SP.
- 3 • Participação** – Valéria Natal, coordenadora da Torre de Relacionamento do IBEF Mulher, participa dos almoços mensais do Comitê de Admissão e Frequência do IBEF SP.
- 4 • Almoço** – Luciana Medeiros von Adamek, coordenadora do IBEF Mulher, participou de almoço exclusivo com Henrique Meirelles no painel de CEOs organizado pelo IBEF SP.



Fernando Ricci

Ensinar e aprender

A interação entre jovens executivos de finanças e profissionais experientes é um fator essencial para o crescimento desses aspirantes, que buscam apreender a carga de conhecimento acumulado pela geração anterior para si. Olhando essa afirmação, podemos imaginar que é responsabilidade desse jovem “correr atrás” dos sábios orientadores, fazendo dessa tarefa parte de seu *check list* na trajetória de sua carreira. No entanto, quando observamos mais de perto, podemos notar que aqueles que fazem dessa sua preocupação durante toda a carreira (treinar e orientar aqueles que vêm na sequência) são exatamente os que têm uma história de maior sucesso.

Foi com esse pensamento que pude observar como é importante a preocupação dos membros seniores do IBEF SP, que, com a criação do IBEF Jovem, buscam não somente integrar aqueles que se tornaram recentemente executivos de finanças, mas transmitir o conhecimento e a experiência através deste Instituto. É um privilégio para nós que eles tomem tempo de suas agendas para se preocuparem com a continuidade do resultado que atingiram, buscando transmitir a experiência que possuem.

E nós? Quando chega a hora de procurar adicionar mais tempo desse tipo de tarefa às nossas vidas? Acredito que a resposta seja: desde já. Assim deve ser vista, em minha opinião, a participação no IBEF Jovem, também como um meio para se dedicar a ensinar – da mesma forma que aprender, pois sempre existe algum conhecimento que possuímos melhor que os outros. Dessa forma, fica aqui o convite para você aumentar sua atuação em nosso Instituto, sempre com a crença de que nos dedicando aos outros estamos sem dúvidas crescendo também como profissionais.

Um grande abraço,

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

IBEF JOVEM EM AÇÃO



Jantar de posse

No dia 18 de maio último, os jovens ibefianos Guilherme Camargo (Porto Forte) e Rafael Mariante (PricewaterhouseCoopers) participaram do jantar de posse da nova diretoria do IEE – Instituto de Estudos Empresariais, entidade parceira do IBEF Jovem, em São Paulo.



Divulgação

DICA PARA A SUA CARREIRA

Luis Arrobas
Michael Page
LuisArrobas@michaelpage.com.br

Como devo pedir aumento salarial?

Diversas vezes já conversei com executivos em busca de conselhos para abordarem seus chefes sobre o assunto salarial. É um tema que alguns realmente tratam como tabu, mas na realidade não podem perder de vista que a discussão sobre o salário deve ser a mais transparente possível. Se existe algum problema para falar com seu chefe sobre esse assunto, na verdade não é a discussão salarial que deve ser tratada antes, e sim a abertura do diálogo honesto e irrestrito.

É verdade que nem todas as empresas estruturam uma política completa de remuneração, e acabam deixando essa responsabilidade na mão de cada gestor – e, o que é pior, sem um padrão dentro da mesma empresa. Caso esse seja o cenário, em vez de culpar a falta de política salarial, ajude a construí-la. E comece por você. Utilizando os princípios corretos de meritocracia, faça a conexão entre os resultados que você irá entregar com a premiação esperada. Nenhum gestor irá contrariar uma regra básica: se a empresa está ganhando, terá vantagens em compartilhar esse ganho com aqueles que o estão criando, estimulando-os a fazer mais. Assim, antes de abrir esse tema com seu chefe, monte sua proposta de ampliação de ganhos, ou corte de custos, e mostre que você está pensando no resultado da companhia e gostaria de se beneficiar desses ganhos.

Seu chefe foge do assunto? Tome a liderança, chame-o para uma conversa focada e não deixe de mostrar que o está ajudando a alinhar suas expectativas com a realidade, um tema sempre inadiável!

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

11 3289-1844 - www.ibef.com.br

Conhecimento: o caminho para a mudança



Divulgação

Ricardo Eguchi

Preferências

Palavra

Gambara, que significa “tenha garra”

Guru

Avô, por sua coragem

Personalidade Histórica

Leonardo da Vinci

Estilo Musical

Do clássico, como Canon in D, ao rock Walk On

Melhor Filme

Um Homem de Família

Melhor Livro

1000 Lugares para Conhecer Antes de Morrer, de Patricia Shultz

Esportes

Tênis e natação

Lazer

Passear de moto, apreciar bons vinhos e viajar para conhecer novos lugares e culturas

Culinária Preferida

Brasileira

País (fora do Brasil)

França

Melhor Cidade

Paris

Férias

Conhecer alguns dos “1000 lugares antes de morrer”

Ao final da 2ª Guerra Mundial, os avós de Ricardo Eguchi enxergaram na imigração para o Brasil uma nova oportunidade de vida. Vieram cheios de esperança, trazendo coragem e três filhos pequenos. Ao chegar, não tiveram a ajuda prometida e foram trabalhar na lavoura. Seu pai e tios começaram a trabalhar cedo para ajudar no sustento da família, mas o avô, que sempre acreditou que o estudo era o caminho para a mudança, fez questão de incentivá-lo a persistir, superando as dificuldades.

“Me lembro dele dizendo em voz alta: *Gambara!*”, comenta. A palavra, em japonês, pode ser traduzida como: “Tenha garra!” O significado do ideograma *gam* (perseverança), provém de duas partes: origem e cabeça, ou seja, a origem dos pensamentos.

A aptidão por números fez Eguchi optar pelo curso técnico em Ciências Contábeis na Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (Fecap). Depois de começar a trabalhar na área, graduou-se em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), em 1999. Foi o primeiro da família a ter um diploma universitário, mas o avô faleceu antes de ver esse sonho realizado. Completou os estudos com uma pós-graduação em Controladoria pela FIA-USP, em 2001, e com um MBA em Finanças Corporativas no Ibmec, em 2004.

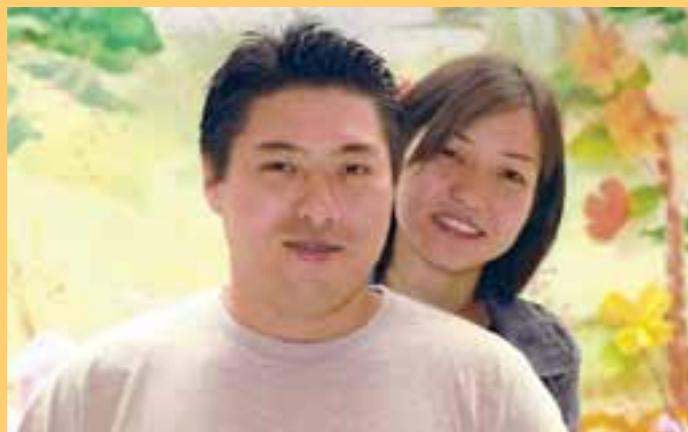
O início da carreira na Alcoa é considerado por Eguchi como uma das melhores escolas para sua formação profissional. Depois disso, passou por Carrefour, Unibanco, Aventis, Bayer, Grupo Brasfanta e Terex, até chegar à MZ Consult por meio do Fundo de Private Equity Jardim Botânico. Atua na empresa como CFO, liderando as áreas de Administração, Finanças e Planejamento.

Para ele, todas as experiências marcaram sua vida de alguma maneira: o primeiro emprego, a primeira reunião de negócios, a primeira viagem internacional a trabalho. Mas o desafio mais recente foi sua viagem a Taiwan, para a aquisição da Corporate Asia Network pela MZ Consult. “Além de ter todas as variáveis de uma aquisição regular, como documentos legais, *due diligence* e termos negociais, havia também a pressão do curto prazo para concluir todo o processo na minha primeira experiência em fazer

negócios na Ásia”, comenta. A aquisição foi concluída com sucesso e anunciada no último dia 20 de maio.

Membro do IBEF Jovem, Eguchi vê no Instituto a oportunidade de conhecer novas pessoas, estar perto de amigos queridos e atualizar-se sobre temas importantes para a gestão de negócios. Mas o melhor de tudo, para ele, é poder falar sobre e fazer negócios ao mesmo tempo.

Nos finais de semana, procura ficar com a família e os amigos, seja em viagens pelo litoral norte de São Paulo e Campos de Jordão, seja no restaurante italiano Vito, para desfrutar da boa gastronomia, sempre acompanhada de um bom vinho. Para relaxar e cuidar da saúde, além de praticar tênis, recentemente Eguchi começou a ter aulas de natação. Casado há dois anos com a odontopediatra Denise, pretende em breve aumentar a família. “Ter filhos está no *business plan*”, brinca. ■



O executivo e sua esposa, Denise

Divulgação

Keep going – reduzindo, liderando e controlando os custos do seu negócio

Motivadas pela busca da competitividade, as empresas têm envidado esforços gigantescos na busca pela produtividade e aumento da lucratividade. No mercado, o cliente é o rei e é ele quem dita os preços. Por isso, é necessário trabalhar a redução de custos de forma inteligente, tarefa que é muito difícil de ser conquistada; todavia, com o estabelecimento de metas de diminuição de custos equilibradas, podemos perseguir constantemente esse objetivo. Cortar custos não é necessariamente demitir pessoas, efetuar os horizontalmente: do tipo corte 10%, também conhecido como corte burro, uma vez que despreza ou não analisa detidamente como fazer e onde efetuar esses cortes. O corte de custos apropriado compreende, a saber: aperfeiçoamentos; economias legítimas; evitar o desperdício na utilização de recursos de capital, matérias-primas e materiais, humanos tecnológicos; e manter pessoas no lugar certo por meio de aferição da meritocracia.

Tenho me dedicado à leitura detalhada de demonstrações financeiras de diversas companhias, principalmente as de capital aberto, e tenho percebido que muitas têm obtido melhorias nos seus custos e despesas, em especial com custos gerais de produção ou de *overhead* e de administração (*back-office*), custos de matérias-primas e materiais aplicados à produção, resultado de trabalhos consistentes de gerenciamento. Os custos de *overhead* podem ser definidos como aqueles medidos em valores absolutos (R\$/unidade de tempo), devem continuamente decrescer e, para crescerem, deve haver projeto específico comprovando retorno financeiro para ser aprovado pela gerência/diretoria.

Entendo que há um enorme espaço para eliminarmos desperdícios, perdas visíveis e invisíveis, liderando os custos – temos que aniquilá-las, uma vez que elas não adicionam valor. Fico feliz quando constato melhorias ou conquistas verdadeiras e tangíveis; não enganosas, uma vez que as metas definidas e colocadas pela alta administração da empresa estão sendo perseguidas e que, como



Luiz Cláudio Fontes, membro da Comissão de Relações Públicas do IBEF SP, tem 31 anos de experiência em auditoria e é sócio da Terco Grant Thornton. Formado em Ciências Contábeis e Administração, possui MBA em Administração e Finanças, com enfoque em manufaturas e instituições financeiras com presença internacional.

fruto de várias ações de busca de produtividade, o empreendimento está alcançando progresso. É, sem dúvida alguma, a recompensa de um trabalho bem conduzido. Não nos esqueçamos de que no mundo capitalista todos são movidos a desafios e recompensas.

Muito bem! As empresas que estão alcançando resultados formidáveis no controle de seus custos, reduzindo-os e, conseqüentemente, aumentando a competitividade, estão na direção correta, aquela que lhes projeta no rumo firme ao que denomino de perpetuidade excelente. Como é bom viver bem, remunerando condignamente nosso patrimônio humano, ampliando o negócio com novos investimentos, cumprindo com as obrigações legais, distribuindo justos e regulares dividendos aos acionistas. Enfim, notarmos uma empresa que floresça o valor da sua marca, reconhecida como empresa cidadã e sustentável social e economicamente. Agora, pergunto: vamos parar no meio do caminho, jogar para o alto tudo o que conseguimos nos impondo duros sacrifícios? Se assim fizermos, será como aquele indivíduo que perdeu peso, emagreceu, reduziu a obesidade mórbida, melhorou suas condições de vida a custos de cirurgia, regime alimentar balanceado e emprego de atividades físicas e, por um descuido descabido, volta ao sedentarismo e abandona o controle alimentar e volta a engordar.

De maneira nenhuma podemos relaxar. A minha recomendação é que nossas empresas mantenham o programa de redução de custos aceso, com efetiva liderança, e que continuem buscando, obstinadamente e cada vez mais, ser competitivas, ampliar a rentabilidade e a produtividade. Afinal, não se pode engordar novamente. Tolerar desperdícios, com perdas indesejáveis e que não agregam valor, é algo que tem de ser removido e não retornado, uma vez que o mercado, ou o cliente, que é o rei, não lhe pagará por essa gordura. Por fim, *keep going*: mantenha a redução, lidere e controle os custos do seu negócio e o preserve no rumo certo de uma perpetuidade excelente. ■

"O corte de custos apropriado compreende, a saber: aperfeiçoamentos; economias legítimas; evitar o desperdício na utilização de recursos de capital, matérias-primas e materiais, humanos tecnológicos; e manter pessoas no lugar certo por meio de aferição da meritocracia"