IBEF NEWS

ANO XII Nº 142 ABRIL 2010

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

Conselho Fiscal

Poder e autonomia em favor da transparência e dos acionistas

Tecnologia

Pesquisa mostra o novo papel do CIO no pós-crise

Legislação tributária

Projetos em trâmite ameaçam direitos da cidadania

©Stockphoto.com/chictype/Edição EDIF

Faça já sua inscrição. Restam poucos lugares.

26º Encontro Socioesportivo de Executivos de Finanças
Hotel Transamérica Ilha de Comandatuba • 2 a 6 de junho de 2010

Faça sua reserva o quanto antes e aproveite o pagamento em 5 parcelas.
Serão quatro dias de lazer, esporte, relacionamento, troca de informações e de um merecido relax.

Informações e reservas com Luciane Costa (luciane@ibef.com.br) ou 11 3289-1844.

Realização: Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças de São Paulo – IBEF SP
www.ibef.com.br ou www.ibef.org.br

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

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

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

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

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

Diretor-Gerente
Mario de Rezende Pierri

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

IBEF NEWS

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

Jornalista responsável: Rodney Vergili
(Mtb nº 11.420)

Redação
Carolina Bridi (Coordenadora), Ana Carla Lopes, Ana Carolina Escudeiro, Daniela Mainardi, Gabriela Nascimento, Giovana Ottenbreit, Jennifer Almeida, Jonathas Ruiz, Juliana Tancler 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.

Guto Marques

Editorial

Temas importantes

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

Nesta edição, reservo meus comentários para dois importantes textos que julgo relevantes para a comunidade de finanças. O primeiro se refere à crescente importância do Conselho Fiscal nas companhias abertas, nas quais, de forma bastante acentuada, vem deixando de exercer papel de coadjuvante para tornar-se protagonista, revelando-se importante agente de governança corporativa. Em 18 de janeiro, publiquei no jornal Valor Econômico o artigo *Acionista redescobre relevância do conselho fiscal*, no qual dizia que "... o Conselho Fiscal vem passando por vigorosa renovação, decorrente do desenvolvimento do mercado de capitais, da forte atuação da CVM e da criação dos níveis diferenciados de governança corporativa na Bovespa". Agora, *IBEF News* amplia de forma competente esse tema, através do excelente trabalho do jornalista Jefferson Puff, que proporciona uma ampla visão do pensamento de importantes *players* que atuam em Conselhos Fiscais e Comitês de Auditoria. A reportagem, matéria de capa desta edição, merece uma atenta leitura (pg. 22).

Outro texto, de interesse não só dos executivos de finanças como da sociedade em geral, é apresentado por Sérgio Cleto, atuante amigo associado ao IBEF SP, no artigo *O poder de juiz e de polícia para os auditores da Receita Federal*. Cleto faz um inquietante alerta sobre diversos projetos de lei que tramitam na Câmara Federal, já apontados pela mídia, e que concedem ao auditor da Receita Federal ou da Fazenda Nacional poderes de juiz e de polícia, podendo praticar arrestos e investigações com acesso a dados financeiros e patrimoniais dos cidadãos, seguidos de penhora de bens, antes mesmo de uma decisão judicial e outras iniciativas autoritárias e arbitrárias. O leitor encontrará esse importante aviso em *Ponto de Vista*, na página 32.

Registro a presença do amigo Luiz Carlos Quadrante na seção *Executivos&Empresas* (pg. 48). Quadrante integrou o quadro de diretores do Instituto em diversos mandatos e participou de importantes decisões estratégicas, tornando-se expressiva personagem da história do IBEF SP. Tive o grande prazer de conviver com ele no início de nossas vidas profissionais, quando juntos trabalhamos na Pricewaterhouse.

Aponto ainda, o artigo *Sustentabilidade nas organizações*, de Antônio Luís Aulicino, na página 34. Presidente da recém-criada Subcomissão de Sustentabilidade do IBEF SP, Aulicino, através do conteúdo apresentado, nos permite antever grandes realizações por parte dessa Subcomissão.

Boa leitura!

Índice

Rapidinhas 4

Ping-pong 6
Um executivo de atitudes conscientes

Café da manhã 10
IBEF Mulher expõe mecanismos de proteção à maternidade

TI 16
IBEF SP apresenta tendências de tecnologia e negócios para 2010

Matéria de capa 22
Conselho Fiscal: de coadjuvante a protagonista

Ponto de vista 32
O poder de juiz e de polícia para os auditores da Receita Federal, por Sérgio Cleto

Artigo 34
A sustentabilidade nas organizações, por Antônio Luís Aulicino

Tema livre 39
Brasil terá 4ª maior economia em 2050, por Antonio Machado

Institucional 40
Comissão técnica do IBEF SP cria subcomissões de trabalho

Sistema IBEF 42
IBEF CE: responsabilidade social é desafio em 2010

IBEF Mulher 45

IBEF Jovem 47

Executivos&Empresas 48
Um longo caminho de realizações

Aniversariantes/Novos Associados 49

Opinião 50
As novas regras tributárias de limite de endividamento, por Luciana Aguiar

Rapidinhas

Com a ida de José Antonio de Almeida Filippo para a posição de diretor financeiro do Grupo Pão de Açúcar, passaram a ser três os ibefianos premiados nos mais altos escalões do grupo, desde a conclusão do processo de profissionalização ocorrida em março último. Além dele, que recebeu o *Prêmio O Equilibrista* do IBEF Campinas em 2006, estão Enéas Pestana, diretor-presidente (*Prêmio O Equilibrista* do IBEF SP em 2009), e Hugo Bethlem, vice-presidente (*Prêmio O Equilibrista* do IBEF SP em 1991). Filippo, que anteriormente ocupava a posição de diretor vice-presidente financeiro e de RI da CPFL Energia, é graduado em Engenharia Civil pela Universidade Federal do Rio de Janeiro e possui pós-graduação em Finanças (IAG/PUC-RJ) e especialização em Gestão e Liderança (Ibmec e Harvard Business School).

••••••

Imóveis – Seu Guia para Fazer da Compra e Venda um Grande Negócio é o título do mais novo livro de Luiz Roberto Calado, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e gerente de Certificação Profissional e Educação de Investidores da Anbima, publicado pela Editora Saraiva. A obra se destina àqueles que pretendem fazer a primeira transação imobiliária para adquirir a casa própria e, também, aos que planejam investir em imóveis. A noite de autógrafos será no dia 18 de maio, a partir das 19 horas, na livraria Saraiva do Shopping Center Eldorado.

••••••

João Batista Ribeiro, ibefiano desde 2008 e ex-diretor de Finanças da HP Brasil, foi nomeado CFO (Chief Financial Officer) da Itautec, em substituição a Ricardo Egydio Setúbal, que assumiu a presidência do conselho de administração da empresa. Anteriormente, Ribeiro trabalhou durante 23 anos no grupo Philips. Ele é formado em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Espírito Santo, fez pós-graduação na Fundação Getulio Vargas (FGV) e possui o MBA Executivo da Business School São Paulo.

••••••

Vão de vento em popa os preparativos para o 26º Encontro Socioesportivo de Executivos de Finanças, que se realiza entre os dias 2 e 6 de junho deste ano no Hotel Transamérica Ilha de Comandatuba. Conforme informa Mario Pierri, diretor-executivo do IBEF SP, já estão confirmadas na programação do evento as seguintes atrações: palestra do professor e filósofo Mario Sergio Cortella, *happy hour* com o cientista político Sergio Fausto, diretor-executivo do Instituto Fernando Henrique Cardoso, e um grande *show* com Toquinho e seu quinteto.

••••••

Acontece no próximo dia 6 de maio, a partir das 19h30, na Livraria Cultura do Conjunto Nacional, o lançamento do livro *Aspectos Tributários da Nova Lei Contábil (Lei nº 11.638/2007)*, coordenado pelo ibefiano Edison Carlos Fernandes, membro da Comissão Técnica do IBEF SP. Outros ibefianos participam da obra: André de Araújo Souza, presidente da Comissão Técnica, e Roberto Goldstajn, coordenador da Subcomissão de Tributos.

Programe-se

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

Café da Manhã

Lições Aprendidas com a Crise Global sobre Gerenciamento de Riscos.
Palestrante: Alexandre Leal Bess (Ernst & Young).

2 a 6 de junho – Hotel Transamérica Ilha de Comandatuba

26º Encontro Socioesportivo de Executivos de Finanças

Lazer, esporte, relacionamento e troca de informações.

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

Registro

CRP passa a atuar com nova estrutura

A Comissão de Relações Públicas do IBEF SP (CRP), que é responsável pela publicação da revista *IBEF News,* a partir deste mês passa a atuar com nova estrutura operacional. O objetivo é o aprimoramento do processo de elaboração e produção da publicação.

Conforme informou Leonardo Barros Brito de Pinho (Lerosa S.A.), presidente da CRP, as modificações introduzidas devem resultar na otimização do processo de tomada de decisão referente às diferentes seções da publicação, pois cada uma delas agora terá na coordenação um membro da Comissão. A seção de reportagens estará sob a responsabilidade de José Cesar Guiotti (Ascon Assessoria) e compreenderá a matéria de capa e a cobertura dos eventos realizados pelo Instituto. Também subordinadas a Guiotti estarão as recém-criadas Subcomissões IBEF Mulher e IBEF Jovem, respectivamente coordenadas por Luciana Medeiros von Adamek (PricewaterhouseCoopers) e Guilherme Camargo (Porto Forte). A seção de entrevistas será coordenada por Fabio Celeguim (Subwaylink) e a seção de colunas, que compreende os textos assinados e o relacionamento com a Comissão Técnica do IBEF SP, por Sergio Volk (Magno Consultoria). A parte de atualidades – informações referentes ao Instituto e seu quadro de associados – ficará a cargo de Marcia Vidal (IBEF SP).

IBEF

Um ponto forte no currículo do executivo de finanças.

Para associar-se:
11 3289-1844 - www.ibef.com.br

SUNSET

TOTVS está ao lado de quem faz o Brasil crescer.
E quer estar ao lado da sua empresa também.

A TOTVS está ao lado de quem faz o Brasil crescer, contribuindo com a gestão das pequenas, médias e grandes empresas do país. Presente em dez segmentos de negócios, nossas soluções em softwares integram processos, reduzem custos e aumentam sua competitividade.

Acredite no Brasil. A TOTVS acredita na sua empresa.
Ligue 0800 70 98 100 ou acesse **totvs.com**

Agroindústria | Construção e Projetos | Distribuição e Logística | Educacional
Financial Services | Jurídico | Manufatura | Saúde | Serviços | Varejo

TOTVS
Igual, sendo sempre diferente.

Um executivo de atitudes conscientes

Pedro Passos fala sobre a necessidade de aproveitar as oportunidades que o Brasil oferece

Pedro Passos é um executivo que tende, primordialmente, à consciência humana. Reflexo disso é seu próprio currículo profissional, que acumula participação em entidades voltadas ao desenvolvimento econômico, social e ambiental. Reflete, ainda, na gestão e estratégia da Natura, empresa da qual é sócio-fundador e na qual atua como copresidente do Conselho de Administração. À frente do Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (Iedi), Passos expande suas opiniões de um mundo mais consciente para atitudes voltadas ao crescimento da capacidade de desenvolvimento do Brasil. Otimista, ele afirma que o Brasil não ficará vulnerável no curto prazo. Mas alerta que a geração de déficits externos recorrentes é, de fato, um problema que, como mostra a experiência passada do País, pode custar caro. Além da identificação de gargalos relacionados a tributação, infraestrutura, custo do crédito e baixo incentivo à inovação, o executivo avisa: "O ambiente econômico da próxima década impõe um novo padrão de eficiência do governo." Entre outros compromissos, ele defende o aproveitamento das oportunidades inegáveis que o Brasil detém diante da economia do baixo carbono e dos novos desafios da sustentabilidade socioambiental.

IBEF News – Como o Iedi analisa a atual conjuntura brasileira, com gastos públicos aumentando e uma inflação preocupante?

Pedro Passos – A perspectiva para 2010 é otimista no plano interno, pois o Brasil saiu da crise e até sentiu menos os impactos com relação a outros países considerados mais desenvolvidos. Portanto, há hoje um clima de otimismo no País que anima os consumidores e os empresários. Os investimentos estão aumentando, o que alimenta um crescimento econômico mais expressivo.

O problema do aumento dos gastos do governo é realmente preocupante. É preciso observar que o excesso de gastos públicos em relação ao PIB teve, no ano passado, o benefício de fortalecer o mercado interno e de evitar o impacto da crise externa, mas não é algo que deva se perpetuar. Avaliamos como muito importante o comprometimento do governo em gerar, neste ano, um superávit fiscal primário mais elevado do que no ano passado e devemos cobrar dele o cumprimento da meta fixada de 3,3% do PIB. É importante reduzir os gastos públicos como proporção do PIB, especialmente os gastos em custeio, para elevar a poupança do País e abrir espaço para investimentos de que o País precisa para se desenvolver, como nas áreas de educação, infraestrutura e conhecimento e tecnologia.

IN – O mercado comenta um possível aumento na taxa de juros Selic em 2010. Como o Iedi vê essa possibilidade?

PP – Há dúvidas sobre se a maior inflação brasileira em janeiro e fevereiro decorreu de fatores pontuais e parcialmente reversíveis ou já reflete um crescimento da demanda que pressiona a capacidade de oferta da economia. Do lado do investimento, este vem aumentando significativamente, de forma que, se por um lado a demanda na economia está em crescimento, o mesmo vale para a capacidade de produção. É muito provável que o Banco Central aumente a taxa de juros básica da economia [a chamada taxa Selic], mas, pelo menos por enquanto, esse aumento poderia ser adiado.

IN – Com um déficit de US$ 24 bilhões na balança de pagamentos em 2009 e com o saldo da balança comercial começando 2010 com valores negativos, o Brasil não fica vulnerável, ainda que tenha reservas consideráveis?

PP – A curto prazo, o Brasil não ficará vulnerável, mesmo que seja confirmada a previsão de que o déficit externo [o déficit da conta de transações correntes do balanço de pagamentos] chegue, em 2010, a cerca de US$ 50 bilhões. A menos que venha a se apresentar um quadro de maior gravidade na economia internacional, as possibilidades de financiamento de um déficit dessa envergadura são muitas, bastando dizer que somente de IDE, ou seja, investimento direto estrangeiro, o País deverá absorver, neste ano, US$ 35 bilhões. Caso aconteça o pior e o Brasil não obtenha recursos externos para financiar seu déficit, temos ainda a prerrogativa de utilizar nossas reservas internacionais, que hoje são superiores a US$ 240 bilhões.

Contudo, em uma perspectiva de médio prazo, a geração de déficits externos recorrentes é, de fato, um problema que, como mostra a nossa experiência passada, pode nos custar muito caro. Essa é uma razão para que nos preocupemos desde já com o tema e encaminhemos ações para corrigir o problema. Uma delas, já abordada, está em conter, como proporção do PIB, os gastos em custeio do setor público para ajudar a elevar a poupança nacional. Outra ação reside em retirar entraves e promover as exportações para o que seria importante – ampliar os incentivos à inovação e evitar excessivas valorizações do real.

IN – Em sua opinião, o Brasil tem uma política industrial compatível com a pujança de nossa economia? Quais seriam, do seu ponto de vista, as medidas mais urgentes para contemplar essa necessidade?

PP – Depois da retração em 7,4% da indústria nacional em 2009, no início de 2010 já podemos ver sinais de melhoria. O tamanho e o fortalecimento do mercado interno em conjunto com nossas riquezas naturais criam novas oportunidades para a indústria.

Entretanto, ainda são inúmeros os entraves que prejudicam o desenvolvimento de uma indústria diversificada, inovadora e com pauta de exportação intensiva em tecnologia. A tributação é ainda excessiva, o crédito é caro, a regulação e marcos legais são inadequados e há falta de infraestrutura, dentre

Divulgação

Pedro Luiz Barreiros Passos é graduado em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da USP e em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas. É copresidente do Conselho de Administração da Natura, onde ingressou em 1983 como gerente-geral de uma das empresas do grupo. Atualmente, é presidente do Conselho Curador do Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (Iedi), vice-presidente do Conselho Curador da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e integrante dos Conselhos do Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT), da Fundação SOS Mata Atlântica, do Instituto Empreender Endeavor, da Fundação Dom Cabral e da Totvs S.A.

outros problemas. Não se podem deixar de abordar também a deficiência no incentivo à pesquisa e a ausência de parcerias entre indústria, universidades e instituições de pesquisa. O atraso nesse campo fica evidente se analisarmos os índices de patentes brasileiros: são mínimos e fazem com que a produtividade industrial esteja em defasagem quando comparada a de outros países em desenvolvimento. A política industrial, em parte, procura responder a esses problemas e está no caminho correto. Incorporar a sustentabilidade dentro dos objetivos centrais da política industrial e aprofundar ações para promover a inovação empresarial e as exportações de manufaturados nos parece ser complementos de uma próxima revisão da política industrial.

IN – O senhor acredita que as eleições deste ano poderão ter algum impacto nos resultados da economia brasileira? Qual?

PP – Espero que o processo eleitoral traga luz para a discussão dos elementos necessários para que o Brasil acelere sua trajetória de construção de uma economia pujante e ainda mais influente no cenário mundial do século XXI.

Essa visão de país exige, como resultado desta eleição, um governo que se imponha investir de forma superior na formação de um novo patamar de capital intelectual, tendo na educação e na capacidade de inovação seus elementos estruturantes. Da mesma forma, um governo que seja agente facilitador de investimentos públicos e privados, necessários à superação dos déficits crônicos de nossa infraestrutura. Reformas econômicas no âmbito tributário, trabalhista e previdenciário são elementos de mudança essenciais para a competitividade de que o País precisa nos próximos anos.

O ambiente econômico da próxima década impõe um novo padrão de eficiência do governo, com compromissos claros de melhorar a qualidade do gasto público, de gerar capacidade relevante de poupança adicional e de incentivar o aproveitamento das oportunidades inegáveis que o Brasil detém diante da economia do baixo carbono e dos novos desafios da sustentabilidade socioambiental.

IN – Muito se comenta sobre a fragilidade da infraestrutura do Brasil: esse é um fator limitante para o crescimento mais sustentável? Como solucionar este problema?

PP – Sim, é inegavelmente um fator limitante. Mas já podemos dizer que o Brasil está pronto para dar um salto de qualidade na busca por uma agenda inovadora e direcionada para o desenvolvimento sustentável. Mesmo após a crise, as expectativas sobre o desempenho da economia para 2010 foram revisadas para cima pelo mercado, ainda que seja uma porcentagem mínima e abaixo da média de outros países emergentes.

Entretanto, isso não significa exatamente crescimento sustentável, muito pelo contrário. A fragilidade fica evidente pelos inúmeros e não resolvidos gargalos ao crescimento: alta tributação, problemas com educação e pouco incentivo às pesquisas em ciência e tecnologia, além do esforço ainda insuficiente dos setores público e privado na alocação de recursos destinados à infraestrutura. Para superá-los, precisamos focar no investimento e na produtividade do País.

IN – O Porto de Santos, mesmo sendo o maior da América Latina, é ineficiente. Como deveria ser desenvolvido um planejamento para melhorar

"A perspectiva para 2010 é otimista no plano interno, pois o Brasil saiu da crise e até sentiu menos os impactos com relação a outros países considerados mais desenvolvidos. Portanto, há hoje um clima de otimismo no País que anima os consumidores e os empresários"

Divulgação

"O ambiente econômico da próxima década impõe um novo padrão de eficiência do governo, com compromissos claros de melhorar a qualidade do gasto público, de gerar capacidade relevante de poupança adicional e de incentivar o aproveitamento das oportunidades inegáveis que o Brasil detém diante da economia do baixo carbono e dos novos desafios da sustentabilidade socioambiental"

"Depois da retração em 7,4% da indústria nacional em 2009, no início de 2010 já podemos ver sinais de melhoria. O tamanho e o fortalecimento do mercado interno em conjunto com nossas riquezas naturais criam novas oportunidades para a indústria"

sua capacidade operacional? Existe interesse dos empresários brasileiros em participar de um fundo de investimentos com essa finalidade?

PP – O Porto de Santos, assim como os outros empreendimentos ligados a infraestrutura no Brasil, se bem estruturado, atrairá um grande interesse da iniciativa privada. Assim, vejo que a convocação do setor empresarial será importantíssima para darmos o salto necessário em nossa infraestrutura.

IN – O transporte de mercadorias no Brasil é predominantemente feito por via rodoviária, com uma malha de estradas deficiente e desatualizada. Não seria o momento de se buscar melhor eficiência por meio de utilização da nossa bacia hidrográfica, além de um incentivo ao transporte ferroviário? Como proceder?

PP – Se o interesse do Brasil é superar uma economia tradicional e avançar no processo de descarbonização e num novo modelo para o século XXI, o transporte de mercadorias tal como é hoje é um péssimo movimento contra. Torna-se necessária uma nova visão de modelo sustentável com investimentos na redução das emissões, e, para tanto, devemos rever toda a atual política de transportes.

A ênfase nas ferrovias e hidrovias teria um impacto significativo e positivo na redução da intensidade de emissões e produziria um modelo mais competitivo, racional e que consideraria os impactos no meio ambiente. Mas o que temos agora é uma concentração de aproximadamente 60% de todo o transporte em rodovias, com uma logística ineficiente, de altos gastos de energia e custos, e a mudança do modelo significaria um ganho para o desenvolvimento e adaptação à economia de baixo teor de carbono.

IN – Após o resultado decepcionante da conferência de Copenhague, em sua opinião, qual será a política industrial brasileira futura no que tange ao desenvolvimento econômico, social e ambiental?

PP – Principalmente porque a conferência não atingiu os resultados esperados, torna-se ainda mais importante que as propostas do acordo sejam incorporadas como fonte de inspiração para os países e suas empresas. Isso porque as escolhas feitas têm impacto na criação de políticas, produtos e tecnologias mais engajados nos padrões de sustentabilidade que consigam minimizar os impactos no meio ambiente.

Da parte do governo, é preciso que a política econômica ofereça condições para mudanças. O Brasil tem uma grande vantagem comparativa – e possivelmente competitiva – nesse processo, com sua riqueza natural e potencial econômico, além do maior ativo natural do mundo, que é Amazônia. Por isso, devemos pensar em como potencializar nossa matriz energética e indústrias de forma "limpa".

As empresas, por sua vez, precisam estar prontas para a transição em direção a um novo cenário, e isso inclui metas de emissões, parcerias para o desenvolvimento de novas tecnologias e negócios sustentáveis e consolidação da posição do País como exportador de produtos e serviços sustentáveis na América Latina.

IN – Quanto à Natura, existe um plano de expansão no exterior?

PP – Nesse momento, temos um plano de expansão focado na América Latina. A boa aceitação da nossa proposta de valor e do modelo de venda direta, bem como as boas taxas de crescimento obtidas nos últimos anos, fazem-nos acreditar que a região oferece ótimas oportunidades de crescimento ao longo da próxima década. Dessa maneira, pretendemos prosseguir nossa estratégia de ampliar as operações na América Latina, por meio de um modelo de negócios que contemple os desejos dos consumidores locais, bem como a participação na construção de sociedades mais justas.

IN – O câmbio tem causado impacto nos resultados da empresa?

PP – Nossos resultados operacionais e financeiros são pouco afetados pelo câmbio. Hoje, aproximadamente, apenas 18% do nosso custo de produto vendido está atrelado a moeda estrangeira. Além disso, apenas 30% do nosso endividamento está em moeda estrangeira, sendo que 99% está protegido contra o risco de variação cambial. Vale lembrar também que nossas operações de derivativos, que apoiam nossa estratégia de proteção, visam, exclusivamente, nos proteger contra a variação cambial destas moedas e não possuem propósito de especulação. ■

© 2010 KPMG Transaction and Forensic Services Ltda., uma sociedade brasileira, simples, de responsabilidade limitada e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados.

Fraude empresarial

Você pode ser a próxima vítima

Fraude e má-conduta continuam a ser uma ameaça constante às organizações e têm aumentado nos últimos anos.

A área de *Forensic* da KPMG atua em investigações de natureza contábil, financeira e econômica, gerenciamento de risco de fraude, inteligência corporativa, antilavagem de dinheiro, suporte em litígios e tecnologia aplicada na recuperação e análise de informação digital, para auxiliar os clientes na busca por elevados níveis de integridade nos negócios, por meio de prevenção, detecção e investigação de fraudes e desvios de conduta.

Os serviços da área de *Forensic* combinam recursos internacionais, habilidades técnicas e conhecimento específico por indústrias, para entender e prover respostas a uma imensa variedade de ameaças que confrontam o moderno e complexo mundo dos negócios.

Nossa equipe está pronta para apoiar você.

Forensic & Litigation

José Carlos Simões
Sócio-líder
(11) 3245-8383 / 8312
jcsimoes@kpmg.com.br

Werner Scharrer
Sócio
(11) 3245-8318
wscharrer@kpmg.com.br

kpmg.com.br

AUDIT ▪ TAX ▪ ADVISORY

KPMG

IBEF Mulher expõe mecanismos

Café da manhã debate mudanças na legislação trabalhista e o recém-lançado Programa Empresa Cidadã

O IBEF Mulher realizou café da manhã com o tema Alterações na Legislação Trabalhista no dia 4 de março, na sede do Instituto, em São Paulo. A palestrante Mihoko Sirley Kimura, sócia da área trabalhista e previdenciária do escritório Tozzini Freire Advogados, apresentou as determinações da legislação previdenciária e trabalhista brasileira acerca do salário e a licença-maternidade e o recém-lançado Programa Empresa Cidadã, que traz benefícios fiscais às companhias.

Durante a abertura do encontro, Maria José Cury, responsável pelos assuntos técnicos do IBEF Mulher e sócia da PricewaterhouseCoopers, salientou que embora a organização do evento estivesse a cargo do IBEF Mulher, ele não era exclusivamente direcionado às mulheres, mas sim a todos os associados do IBEF SP. "O evento de hoje reúne muitas mulheres porque nas áreas Jurídica e de Recursos Humanos a participação feminina é grande. Entretanto, desejamos que o IBEF Mulher promova não só eventos técnicos, mas também de integração entre homens e mulheres do mercado", afirmou.

A executiva ressaltou que, assim como o IBEF Jovem, o IBEF Mulher busca trazer a realidade do mercado financeiro para o quadro social da entidade. "Queremos que o grupo de associados da entidade reflita a realidade do mercado, em que cada vez mais as mulheres estão presentes, assim como os jovens profissionais. É preciso que essa representatividade integre o Instituto", declarou. Sobre a temática do encontro, a executiva mencionou que se trata de tema de interesse para qualquer empresa, pois aborda questões financeiras, jurídicas, tributárias e de recursos humanos.

Mihoko Sirley Kimura, sócia da Tozzini Freire Advogados, acredita que a baixa adesão ao Programa Empresa Cidadã se deve ao fato de que o projeto é recém-lançado

de proteção à maternidade

Fotos: Jacinto Alvarez

"O evento de hoje reúne muitas mulheres porque nas áreas Jurídica e de Recursos Humanos a participação feminina é grande. Entretanto, desejamos que o IBEF Mulher promova não só eventos técnicos, mas também de integração entre homens e mulheres do mercado"

"Queremos que o grupo de associados da entidade reflita a realidade do mercado, em que cada vez mais as mulheres estão presentes, assim como os jovens profissionais. É preciso que essa representatividade integre o Instituto"

Maria José Cury, responsável pelos assuntos técnicos do IBEF Mulher e sócia da PricewaterhouseCoopers

Regime CLT

De acordo com a advogada Mihoko Sirley Kimura, a licença-maternidade é um direito trabalhista, acolhido pelo sistema previdenciário e custeado pelas contribuições patronais. Ela explica que, no regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), esse benefício não possui carência, ou seja, caso o empregador contrate uma funcionária, ela pode entrar em licença-maternidade no dia seguinte à contratação. Atualmente, a gestante tem direito a 120 dias de licença-maternidade, cujo início poderá ocorrer entre o 28º dia antes do parto e a sua ocorrência. "Na prática, o início da licença-maternidade fica a critério do médico que acompanha a gestante", declarou.

A lei considera parto o nascimento ocorrido a partir da 23ª semana de gestação, inclusive em caso de natimorto. Já na ocorrência de aborto não criminoso, comprovado por atestado médico oficial, é direito da mulher o repouso remunerado por duas semanas, assegurando-lhe o direito de retornar à função que ocupava antes do afastamento.

A advogada menciona que, embora seja pouco divulgado, a lei também permite à gestante a dispensa no horário de trabalho para a realização de consultas médicas e exames complementares e, também, a possibilidade de transferência da função exercida caso possa causar prejuízo à saúde. "Esses detalhes são extremamente importantes quando se gerencia e maneja centenas de funcionários em uma indústria, por exemplo", observou.

Sobre a remuneração da licença-maternidade, Mihoko afirmou que o empregador paga integralmente o salário à funcionária e é reembolsado pela Previdência Social. "A compensação é limitada aos salários, não inclui encargos previdenciários e FGTS (Fundo de Garantia do Tempo de Serviço) já recolhidos sobre o valor dos salários", observou. Já quando se tratar de salário variado, será calculada a média dos últimos seis meses de trabalho.

O reembolso concedido pelo INSS (Instituto Nacional do Seguro Social) ao empregador é limitado a R$ 26.723,13 – valor limite pago aos ministros do Supremo Tribunal Federal –, mas o FGTS continua devido pelo empregador, pois não há reembolso por parte do INSS. "Se a executiva recebe salário superior a esse valor, significa que a empresa não é reembolsada da diferença além do R$ 26.723,13."

Natalie Srour (Tozzini Freire Advogados), Valéria Cristina Natal (Distillerie Stock), Mihoko Sirley Kimura (Tozzini Freire Advogados) e Maria José Cury (PwC)

Em relação à concessão de benefícios como plano de saúde, alimentação, transporte, combustível e carro, a caracterização da licença-maternidade torna-se uma grande discussão doutrinária

Em relação à concessão de benefícios como plano de saúde, alimentação, transporte, combustível e carro, a advogada afirmou que, nesses casos, a caracterização da licença-maternidade torna-se uma grande discussão doutrinária. "Há a hipótese de interrupção simples ou suspensão do contrato de trabalho, sendo que neste último caso as obrigações de parte a parte cessam, portanto não haveria a manutenção de assistência médica e outros benefícios. Entretanto, a jurisprudência entende que é uma mera interrupção e, portanto, as obrigações do empregador permanecem."

Na opinião de Mihoko, a manutenção do plano de saúde é clara quando a funcionária está em licença-maternidade. No entanto, benefícios como transporte e alimentação podem gerar diferentes interpretações. "Quando se tratar de benefício conferido durante o horário de trabalho, a empresa, em tese, pode suprimir", declarou.

Até julho de 2009, no caso de adoção ou guarda judicial, a Previdência Social determinava que a concessão de salário-maternidade variava de acordo com a idade da criança, sendo 120 dias se a criança tiver até um ano completo de idade, 60 dias se a criança tiver de um até quatro anos completos de idade e 30 dias se a criança tiver de quatro até oito anos completos de idade. No entanto, a partir de 2009, foi assegurado salário-maternidade de 120 dias para todas as mulheres, independentemente da idade da criança.

Além da licença e do salário-maternidade, existem outros benefícios concedidos às mulheres. Para garantir a amamentação do bebê até os seis meses, a mulher tem direito a dois descansos especiais de meia hora durante a jornada de trabalho. Já em relação a creches, determina-se que estabelecimentos com pelo menos 30 mulheres com mais de 16 anos de idade devem manter local apropriado com berçário, saleta de amamentação, cozinha dietética e sanitário. "Desde que acordado em convenção coletiva de trabalho, é possível que a empresa reembolse suas funcionárias ou ainda estabeleça convênios com creches", afirmou.

Estabilidade

Desde a confirmação da gravidez até cinco meses após o parto, é garantida estabilidade trabalhista à funcionária. Entretanto, Mihoko ressaltou que, anteriormente, existia a discussão sobre quando se iniciava a estabilidade, uma vez que a empresa poderia desconhecer a gravidez da mulher e, dessa forma, ao demiti-la a companhia não teria agido contra a mulher, tampouco contra a sua gestação. Nesse caso, a estabilidade não seria devida.

No entanto, a advogada reforça que atualmente a estabilidade visa à proteção da criança, portanto, com a empresa conhecendo ou desconhecendo a gravidez, a funcionária tem o direito de ser reintegrada ao trabalho, preservando sua estabilidade no período. "O desconhecimento da gravidez pelo empregador não afasta o direito ao pagamento da indenização decorrente da estabilidade", observou.

Já em determinados contratos de trabalho, a estabilidade não vigora. É o caso dos contratos de experiência ou com prazo determinado de duração, pois a extinção da relação de emprego não constitui dispensa arbitrária ou sem justa causa, já que o término do prazo era anteriormente conhecido.

Programa Empresa Cidadã

Regulamentado pela Instrução Normativa nº 991 (IN 991/10), publicada pela Receita Federal do Brasil em 22 de janeiro de 2010, o Programa Empresa Cidadã concede benefícios fiscais às empresas tributadas com base no lucro real que prorrogarem por 60 dias a duração da licença-maternidade, dos atuais quatro para seis meses. O programa tem o objetivo de garantir a amamentação do bebê até os seis meses de vida e de ampliar o vínculo afetivo entre mãe e filho.

O benefício fiscal consiste na dedução do total da remuneração paga à empregada relativamente ao período de prorrogação de sua licença-maternidade diretamente do Imposto de Renda da

Pessoa Jurídica (IRPJ) devido com base no lucro real trimestral; no lucro real apurado no ajuste anual; sendo aplicável também ao imposto determinado com base no lucro estimado. "O valor deduzido do IRPJ não será considerado como imposto pago por estimativa e deverá compor o valor a ser deduzido do imposto devido no ajuste anual", explicou a advogada Mihoko Sirley Kimura.

Ela também ressaltou que não é possível deduzir o valor referente à remuneração da prorrogação da licença-maternidade como despesa operacional e adicionar o valor total das despesas relativas a essa remuneração ao lucro líquido para fins de apuração do lucro real e da base de cálculo da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL).

A empresa que aderir voluntariamente ao programa terá obrigações como controle contábil dos gastos com custeio da prorrogação da licença-maternidade ou da licença à adotante de forma individualizada e comprovação da sua regularidade fiscal ao final de cada ano calendário em que fizer uso do benefício por meio da apresentação de Certidão Negativa e/ou Positiva e da certificação de não estar inclusa no Cadastro Informativo de Créditos não Quitados do Setor Público Federal (Cadin).

Atualmente, a empregada recebe o salário integralmente e tem direito a 120 dias de licença, nos quais não pode exercer atividade remunerada. No Programa Empresa Cidadã, a Previdência Social continuará a pagar os 120 primeiros dias de licença e os demais 60 dias serão assumidos pela empresa que aderir voluntariamente ao programa, com o benefício de ter isenção total no Imposto de Renda do valor pago às trabalhadoras nos dois meses a mais de afastamento do trabalho.

O Programa Empresa Cidadã concede benefícios fiscais às empresas tributadas com base no lucro real que prorrogarem por 60 dias a duração da licença-maternidade, dos atuais quatro para seis meses. O programa tem o objetivo de garantir a amamentação do bebê até os seis meses de vida e de ampliar o vínculo afetivo entre mãe e filho

De acordo com Mihoko, a nova medida tem atraído pouca atenção tanto de empregados quanto de empregadores, já que ainda suscita dúvidas. Ela acredita que a baixa adesão ao programa se deve ao fato de que o projeto é recém-lançado. "Aos poucos, compartilham-se experiências e as informações passam a ser sistematizadas, o que esclarece aqueles em dúvida", afirmou.

Diferentemente do que prevê a CLT, o Programa Empresa Cidadã define que, em caso de adoção ou obtenção da guarda judicial para fins de adoção de criança, a prorrogação da licença-maternidade é estabelecida de acordo com a idade da criança, sendo por 60 dias quando se tratar de criança de até um ano de idade, por 30 dias quando se tratar de criança a partir de um ano até quatro anos completos de idade e por 15 dias quando se tratar de criança a partir de quatro anos até oito anos completos de idade.

Mihoko mencionou que, durante a prorrogação da licença-maternidade, a funcionária não deve exercer qualquer atividade remunerada, salvo nos casos de contrato de trabalho simultâneo firmado previamente. "A criança não poderá ser mantida

Associadas do IBEF SP e convidadas prestigiam mais um evento do IBEF Mulher

Valéria Cristina Natal (Distillerie Stock), Nubia Carnel Costa (Baker Tilly Brasil), Mihoko Sirley Kimura (Tozzini Freire Advogados), Maria José Cury (PwC), Natalie Srour (Tozzini Freire Advogados), Patricia Loyola (PwC) e Carolina Asevedo (Michael Page)

em creche ou organização similar, sob pena de perder o direito à prorrogação", ressaltou.

Embora seja um direito trabalhista, a obrigatoriedade de cumprir os 120 dias de licença-maternidade causa controvérsia entre as mulheres. Na opinião de Mihoko, a duração obrigatória de 120 dias para a licença-maternidade é uma das normas que pode atrapalhar o dia a dia das mulheres dentro das empresas, especialmente entre aquelas que exercem funções de liderança.

"Ao direito trabalhista não se renuncia. Entretanto, na prática, as mulheres flexibilizam essa situação, o que pode trazer riscos às empresas. Trata-se, porém, de um ponto gerenciável", afirmou. A advogada ressaltou que a legislação trabalhista brasileira é federal e, dessa forma, a competência de julgar cabe à União. "A lei trabalhista não distingue funções e diferentes realidades, não faz distinção entre aquela que recebe salário mínimo e aquela cujo salário ultrapassa o limite de reembolso. Portanto, o poder público, como regulador, não pode esquecer essa iniquidade", ponderou.

Sobre a prorrogação da licença-maternidade, Mihoko acredita que a medida pode restringir a inclusão da mulher no mercado de trabalho. Entretanto, ela ressaltou que a nova norma não está totalmente consolidada entre as empresas, pois não está definido se a prorrogação deve ser obrigatoriamente de 60 dias ou proporcional às necessidades da empregada. "Hoje eu não ousaria dizer que se trata de uma posição definitiva", acrescentou.

Outros contribuintes

Além dos empregados contratados sob as normas da CLT, existem outros regimes de contratação que regulam as relações de trabalho do contribuinte individual, contribuinte facultativo e da empregada doméstica.

São considerados contribuintes individuais o diretor não empregado e o membro de conselho de administração de sociedade anônima, o sócio cotista, o diretor de cooperativa, o titular de firma individual urbana ou rural e quem presta serviço de natureza urbana ou rural, em caráter eventual, a uma ou mais empresas, sem relação de emprego (trabalhador autônomo).

Em caso de licença-maternidade, a Previdência Social paga diretamente à contribuinte o salário-maternidade pelo período de 120 dias equivalente a 1/12 da soma dos 12 últimos salários de contribuição, apurados em um período não superior a 15 meses. Mihoko observou que, ao contrário do regime CLT, este regime possui uma carência de dez contribuições mensais, ou seja, para ter direito ao salário-maternidade, a funcionária deve ter contribuído por dez meses antes de requerer o benefício. "Para essa contri-

buinte, o benefício é limitado a R$ 3.416,54", mencionou.

Já no caso das empregadas domésticas – profissionais como babás, motoristas, arrumadeiras e cozinheiras, que prestam serviços contínuos a uma família no âmbito residencial – não existe carência para requerer o benefício. Além disso, essas profissionais gozam de estabilidade no emprego desde a confirmação da gravidez até cinco meses após o parto e o valor do salário-maternidade corresponde ao seu último salário de contribuição.

Ao empregador doméstico também é concedido incentivo fiscal. As contribuições patronais pagas à Previdência Social sobre o valor da remuneração do empregado podem ser deduzidas do imposto de renda. "A dedução está limitada a um empregado doméstico por declaração e ao valor da contribuição patronal sobre um salário mínimo mensal", informou

A contribuinte facultativa é toda aquela maior de 14 anos que se filiar ao Regime Geral de Previdência Social, mediante contribuição, desde que não incluída nas demais categorias. É a situação das donas de casa, que podem requerer o benefício do salário-maternidade após contribuírem por no mínimo dez meses para a Previdência Social. O valor do salário-maternidade é equivalente a 1/12 da soma dos 12 últimos salários de contribuição, apurados em um período não superior a 15 meses.

Novos projetos

Para encerrar sua apresentação, Mihoko expôs possíveis mudanças na legislação trabalhista. Ela afirmou que, em geral, os novos projetos de lei visam a estender o direito à estabilidade de emprego aos homens e à criação da licença-paternidade.

É o caso da proposta do deputado Ricardo Berzoini, que estabelece a licença-paternidade por 15 dias e garante estabilidade do empregado desde a notificação da gravidez de sua esposa ou companheira até 120 dias após o parto e também aos empregados que adotarem uma criança.

Já a deputada Rita Camata, autora do programa que amplia o direito à licença-maternidade de 120 para 180 dias, propõe a alteração da Lei nº 11.770/08. Quando a empresa onde a empregada trabalha não optar pelo Programa Empresa Cidadã, o pai poderá requerer licença-paternidade de 30 dias após o término da licença-maternidade se a empresa for participante do programa.

A proposta da deputada amplia o direito de aderir ao Programa Empresa Cidadã às pessoas jurídicas tributadas no regime de lucro presumido e optantes pelo Simples, mediante crédito tributário a ser regulamentado. "Essa proposta esclarece a não obrigatoriedade da empresa de aderir ao Programa, já que se trata de uma participação voluntária", concluiu. ■

Certificação assegurada pela Faculdade União, instituição legalmente credenciada pela Portaria n. 3.177, de 31/10/2003, e reconhecida pela Portaria MEC n. 685, de 11 de maio, publicada no Diário Oficial da União de 12 de maio de 2009 – Seção I – página 20.

MBA

Finanças
Controladoria
Gestão de Projetos

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

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

Saint Paul. Treinamos quem contrata você.

Saint Paul
Escola de Negócios

IBEF SP apresenta tendências de tecnologia e negócios para 2010

Fotos: Jacinto Alvarez

Café da manhã mostra como a Tecnologia da Informação relaciona-se ao dia a dia de presidentes (CEOs) e diretores financeiros (CFOs) após a crise

"Recentemente, vivemos um momento de muitos cortes na área de TI. No entanto, hoje, vejo um longo caminho a trilhar", afirma José Ruggero, da Gartner Executive Programs e palestrante do café da manhã promovido pelo IBEF SP

O IBEF SP promoveu café da manhã para discutir o tema Indicadores-Chave do Desempenho do Negócio: a Função do CIO (Chief Information Officer), com José Ruggero, vice-presidente do Grupo Gartner Executive Programs, no dia 18 de março, na sede do Instituto, em São Paulo. Durante o encontro, o executivo apresentou os resultados da pesquisa *Liderando em Tempos de Transição: a Agenda do CIO em 2010 e seu Impacto sobre a Empresa*, realizada com 1.600 diretores de Tecnologia da Informação de todo o mundo.

Devido à crise financeira internacional, 2009 foi considerado um dos piores anos para diversos setores da economia. Na área de Tecnologia da Informação não foi diferente, segundo Ruggero. Para 2010, o executivo enxerga um momento de transição para os diretores de TI e para as empresas, seguido por recuperação. "Recentemente, vivemos um momento de muitos cortes na área de TI. No entanto, hoje, vejo um longo caminho a trilhar", afirmou.

Ele avalia que, em razão da crise, as condições econômicas, as estratégias e tecnologias empresariais e o papel da TI nas empresas foram colocados à prova durante a recessão. Entretanto, a confiança no setor é reconquistada gradativamente, assim como a eficiência e a produtividade. "As empresas possuem amplas opções de aperfeiçoarem suas tecnologias. Elas valorizam a TI quando esta oferece resultados através de uma combinação única de negócios, informações e tecnologia", observou.

A pesquisa apontou que as expectativas de negócios exigem maior produtividade e eficiência dos custos fixos, sendo que as prioridades eleitas pelos diretores de TI são a melhoria dos processos de negócios, a redução dos custos da empresa e o aumento do uso de informações e dados de análise. Quando se trata

"As empresas possuem amplas opções de aperfeiçoarem suas tecnologias. Elas valorizam a TI quando esta oferece resultados através de uma combinação única de negócios, informações e tecnologia"

"Com dois a três anos seguidos de cortes no orçamento de TI, as tecnologias ficam sucateadas. Para o Brasil, que possui um horizonte de crescimento, isso deve ser uma preocupação constante"

"Empresas eficientes possuem TI eficaz e desfrutam de balanço financeiro melhor"

"Hoje, na área de TI, é possível ter custos variáveis, em que as novas ferramentas de tecnologia são pagas apenas por seu uso"

José Ruggero, vice-presidente do Grupo Gartner Executive Programs

das prioridades dos diretores de TI brasileiros, além das três eleitas pelos profissionais de todo o mundo, somam-se: gerir as iniciativas de mudanças na empresa e abordar clientes e mercado de maneira mais eficaz. "Empresas eficientes possuem TI eficaz e desfrutam de balanço financeiro melhor", defendeu.

Entre 1999 e 2009, o orçamento de TI nas empresas cresceu 3,3%, com evoluções gradativas ao longo do período. No entanto, de 2008 para 2009, houve redução equivalente a 8,1%. Em 2010, a recuperação já é de 1,3%. Para Ruggero, esses números evidenciam a necessidade de maior produtividade com menor custo.

Em 2010, ele acredita que haja crescimento nos orçamentos de TI nas companhias, o que evidencia a recuperação do setor. Mesmo assim, os números ainda se aproximam dos valores destinados à área em 2005. A Ásia é a região com maior expectativa de crescimento em 2010, com 7,1%, seguida pela América Latina, com 3,9%, e América do Norte, com 2,5%. Já para a Europa, a estimativa é de retração de 1,8%.

Em 2010, as estratégias dos diretores de TI concentram-se em suas necessidades imediatas, mas com foco no futuro. Entre as estratégias preferenciais apontadas pela pesquisa da Gartner estão: desenvolvimento de projetos que permitam o crescimento dos negócios das companhias, vincular estratégias e planos de negócios à área de TI e reduzir custos em tecnologia. O mesmo estudo fez projeções para 2013 e detectou que as duas primeiras estratégias devem se manter inalteradas.

Monica Mattos (Neogama BBH Publicidade), Junia Cordeiro (LESF) e Ricardo Neves (PwC)

Uttielli Francisco M. Palácio (ABV Point Com. de Alimentos), Arnaldo David (Guia Business Media), Eduardo David (Guia Business Media) e Antonio Pedro Coco (C&C Tecnologia)

Para o Brasil, as estratégias são diferentes. Ruggero mostrou que os diretores de TI brasileiros, ao mesmo tempo que também desejam vincular estratégias e planos de negócios à área de TI, querem implantar melhorias no processo e melhorar a governança do setor. "Com dois a três anos seguidos de cortes no orçamento de TI, as tecnologias ficam sucateadas. Para o Brasil, que possui um horizonte de crescimento, isso deve ser uma preocupação constante", afirmou. Sobre as tecnologias adotadas, o executivo mencionou que os diretores de TI estão cada vez mais interessados em soluções como a virtualização, a computação em nuvens e a Web 2.0.

Presidentes e diretores financeiros

Além de mostrar de que forma os diretores de TI podem acelerar o processo e melhorar os resultados, Ruggero trouxe à tona as principais questões relacionadas ao cotidiano dos presidentes. A pesquisa apontou que os chefes executivos preocupam-se, principalmente, com a retenção de clientes, com a manutenção da vantagem de competitividade em relação aos concorrentes e com a atração de novos clientes.

Atualmente, os presidentes esperam que a Tecnologia da Informação produza muito mais do que antes. Foi o que informou Ruggero, ao mostrar que 42% dos presidentes entrevistados na pesquisa esperam que TI contribua significativamente para o

Ione de Almeida Coco (Gartner Executive Programs), José Ruggero (Gartner Executive Programs) e André de A. Souza (Ernest & Young)

Antonio Coló (SCA Systema), Sergio Volk (Magno Consultores) e José Ruggero (Gartner Executive Programs)

Ione de Almeida Coco (Gartner Executive Programs)

crescimento da companhia e na geração de novos negócios.

O executivo da Gartner afirmou que os fundamentos da TI devem suportar as estratégias de presidentes. Para manter os aumentos de produtividade durante o período de recuperação, Ruggero destacou que é preciso que informação, tecnologia e negócios estejam alinhados de forma a causar menos riscos à produtividade futura. "Conectar as iniciativas estratégicas dos CEOs à tecnologia produz efeitos em uma velocidade mais rápida", destacou.

André de A. Souza (Ernst & Young/presidente da Comissão Técnica do IBEF SP)

Ele observou que, para produzir resultados, como aumento da produtividade, é preciso traçar estratégias específicas de crescimento. "Dizer que vai melhorar tudo é dizer que não vai melhorar nada", afirmou. Ruggero observou que processos que exigem mudanças de comportamento de clientes, fornecedores e terceiros requerem mais tempo, pois produzirão resultados de forma mais lenta.

De acordo com ele, para serem cada vez mais eficazes, os diretores de TI devem sempre considerar questões pertinentes à atuação do diretor financeiro, especialmente as ligadas a riscos, fluxo de caixa, custos variáveis e fixos e de que forma o investimento em TI vai impulsionar o crescimento da companhia. Ruggero destacou que, para iniciar um novo negócio, não é mais necessário investir grandes volumes em TI, já que é possível ter um orçamento variável para o setor, correspondente à demanda de cada empresa. "Hoje, na área de TI, é possível ter custos variáveis, em que as novas ferramentas de tecnologia são pagas apenas por seu uso", observou.

Recomendações para 2010

O desenvolvimento e a utilização de indicadores de desempenho do negócio ajudam a superar a concorrência no mercado. Devido à sua experiência na gestão de informações, aos diretores de TI cabe o papel de liderar esse processo de desenvolvimento, que inclui a análise de métricas financeiras, fatores internos, microeconômicos e macroeconômicos.

Na gestão de desempenho, Ruggero observou que cada um desses fatores possui valores relativos diferentes, cujo impacto na empresa ocorre no curto, médio e longo prazos. Dessa forma, ele destacou a necessidade de mudar o foco do passado para o futuro, construindo novos pensamentos e novos pontos de vista.

Para ele, se no passado a visão de negócios estava voltada para dentro da empresa, no futuro deve-se direcionar o olhar ao mercado e a toda a economia. Se a liderança do processo de transformação era de responsabilidade do CFO, esta deve ser compartilhada, integrando presidentes, diretores financeiros e conselho. Já o modelo de informação deve ser permanente e não mais periódico. "Nessa nova visão, não basta cumprir regras internas, é preciso buscar fontes externas de informações. A empresa deixou de ser apenas detentora de tecnologia e passou a influenciar decisões do mercado, desempenhando a função de evangelizadora", afirmou.

Ao final da exposição, Ruggero recomendou aos diretores de TI que direcionem suas ações às tecnologias mais rápidas como a virtualização, a computação em nuvens e a Web 2.0, que oferecem velocidade para responder às exigências na recuperação. Em relação à produtividade da empresa e da área de TI, o executivo destacou a otimização dos custos, aumentando a oportunidade de criar valor, pois o corte de recursos não motiva o crescimento do setor. "As pessoas sabem que TI é uma área estratégica, mas são questões operacionais que entravam o reconhecimento desse valor", finalizou. ■

Sete empresas.
Uma só atitude.

O Grupo AES Brasil é formado por 7 empresas, que geram, distribuem e comercializam energia, além de fornecer infraestrutura para telecomunicações.

Nosso grupo é plural como o Brasil e global por vocação. Somos protagonistas de uma mudança sustentável.

Temos uma só energia e uma só atitude, que fazem a diferença e transformam o mundo.

Conheça o Grupo AES Brasil:
www.aesbrasil.com.br

AES Brasil
AES Com Rio
AES Eletropaulo
AES Eletropaulo Telecom
AES Infoenergy
AES Sul
AES Tietê
AES Uruguaiana
Uma só energia. Uma só atitude.

Conselho Fiscal
De coadjuvante a protagonista

Em momento de crescente demanda por transparência e adequação a padrões internacionais, as companhias de capital aberto brasileiras refletem sobre suas estruturas de governança corporativa. Diversos fatores estão envolvidos, entre eles a atuação na bolsa de Nova York, a disponibilidade para investir em grupos de assessoramento e fiscalização e a própria conscientização acerca da importância dessas práticas. Neste contexto, duas estruturas vêm recebendo atenção: o Conselho Fiscal (CF) e o Comitê de Auditoria (CdA).

Apesar de não ser obrigatório, o CF está regulamentado pela lei brasileira há mais de 50 anos, mas, somente na última década, deixou de ser uma instância figurativa e passou, de fato, a exercer poder nas empresas. Tendo como principal função a fiscalização da administração, incluindo a Diretoria Executiva e os Conselhos de Administração e Consultivo, o Conselho Fiscal tem seus membros eleitos em assembleia, pode fazer denúncias de más práticas e tem autonomia para convocar assembleias extraordinárias – se julgar necessário, para proteger os acionistas, sobretudo os minoritários.

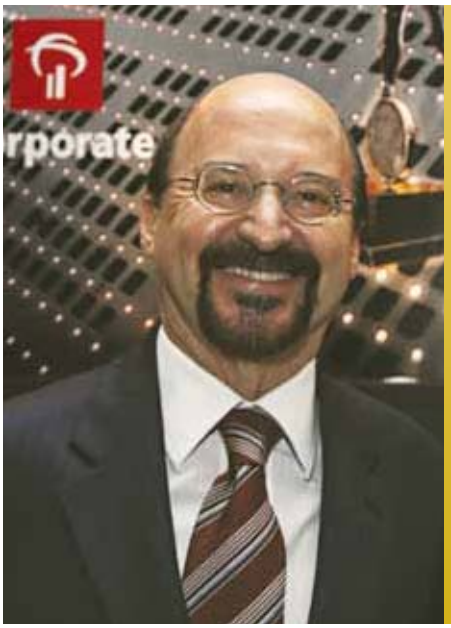
Já o Comitê de Auditoria foi criado nos Estados Unidos em 2002, com a Lei Sarbanes-Oxley, como um órgão de gestão. Sua principal finalidade é a de assessorar o Conselho de Administração (sendo por ele nomeado e a ele subordinado) em matérias de *compliance*, avaliando o cumprimento da legislação, regulamentações de mercado, condutas, procedimentos e ética corporativa – sem poder fiscalizatório ou de denúncias em nome do interesse direto dos acionistas. Após a exigência do Comitê para as companhias listadas em Nova York, a Securities and Exchange Commission (SEC) entendeu que o modelo de CF brasileiro poderia ter suas funções aumentadas, exercendo assim também o papel do CdA, e permitiu que as empresas do Brasil operassem na New York Stock Exchange (NYSE) somente com CF, dando origem ao conceito de "Conselho Fiscal turbinado".

Ao mesmo tempo em que valorizou o CF no Brasil, a medida lançou novidades e dúvidas no mercado. Nem todos concordam com o "turbinamento", que divide opiniões com relação à credibilidade e eficiência. Há também menções ao CdA como a "evolução", defesa da coexistência dos dois órgãos, e muito suporte à relevância e independência do CF – insubstituível, segundo alguns analistas. Qual é a melhor opção para sistemas de governança corporativa atualmente? Especialistas, auditores e diretores de grandes companhias respondem, indicando os debates e as tendências para o mercado brasileiro nessa área.

Conselho Fiscal como protagonista

No contexto de adoção de padrões contábeis internacionais (IFRS), aumento de rigor no Novo Mercado e instalação de procedimentos mais completos e severos por parte dos reguladores, a estrutura dos sistemas de governança corporativa das companhias abertas brasileiras vem recebendo mais atenção. Prova disso é a evolução que o Conselho Fiscal sofreu ao longo da última década, o que, segundo Wagner Mar, da consultoria Audimar e presidente do Conselho Fiscal do IBEF SP, tem sido uma "transformação visível".

Na opinião do executivo, que também é presidente do CF da Diagnósticos da América (Dasa), o mercado brasileiro evoluiu de "conselhos ausentes e figurativos para CFs presentes, operantes e independentes". O professor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP) e vice-presidente do Conselho de Administração do IBEF SP Keyler Carvalho Rocha avalia que as empresas brasileiras passaram a dar mais importância para a fiscalização nos últimos anos, e que hoje o CF é um órgão importante dentro da estrutura societária no Brasil. "No passado, o CF era quase uma figura morta que, mais recentemente, passou a ser atuante e tem sido prestigiado, não só em função das exigências de governança corporativa, mas também porque todos perseguem maior transparência e fiscalização a respeito das atividades empresariais para evitar surpresas", diz.



Divulgação

"As empresas passavam um livro para os membros do CF assinar uma vez por ano. Eles não ganhavam quase nada, não tinham responsabilidade alguma, e ficava por isso mesmo. Quando a legislação mudou e imputou aos conselheiros fiscais uma responsabilidade civil solidária à da diretoria, ninguém aceitou um CF figurativo. E a lei também obrigou a remunerarem num valor mínimo os conselheiros fiscais"

Wagner Mar
(Audimar/IBEF SP)

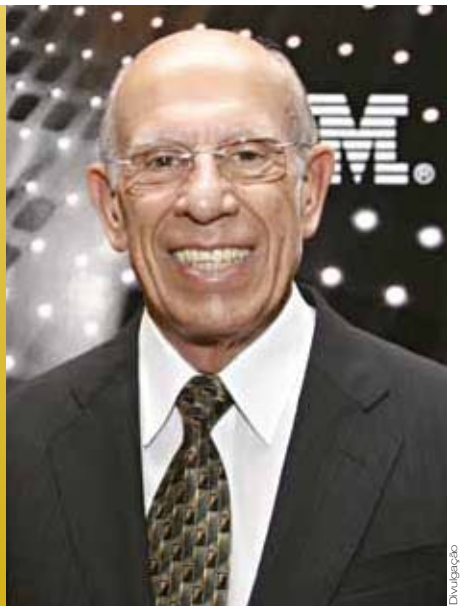
Para Sidney Ito, sócio-líder da KPMG responsável pelo Audit Committee Institute, que realiza estudos periódicos sobre o nível de governança das empresas brasileiras, o movimento atual se deve a uma mudança de comportamento. "Está havendo maior conscientização das responsabilidades e importância do CF. Os acionistas e o mercado têm sido mais exigentes na atuação dos conselheiros, os quais têm desenvolvido técnicas muito mais rapidamente, e estão mais preparados", indica.

Wagner Mar relembra que, há alguns anos, o CF era um órgão praticamente sem função, que não era levado a sério, e que as alterações na legislação brasileira também desempenharam um papel importante para a mudança deste cenário. "As empresas passavam um livro para os membros do CF assinar uma vez por ano. Eles não ganhavam quase nada, não tinham responsabilidade alguma, e ficava por isso mesmo. Quando a legislação mudou e imputou aos conselheiros fiscais uma responsabilidade civil solidária à da diretoria, ninguém aceitou um CF figurativo. E a lei também obrigou a remunerarem num valor mínimo os conselheiros fiscais", explica.

Criada em 2002 nos Estados Unidos após os escândalos corporativos da Enron e WorldCom, a Sarbanes-Oxley teve papel decisivo para a valorização dos CFs no Brasil, após ter instituído os Comitês de Auditoria como obrigatórios para as empresas listadas na Bolsa de Nova York. "Na época, a maioria das empresas de capital aberto brasileiras entendeu que

"É importante destacar que os membros do CF têm a mesma responsabilidade dos diretores. Então, se houver amanhã alguma atitude leviana ou imprópria por parte deles, eles responderão da mesma forma que os administradores. Qualquer dano resultante das suas omissões ou descumprimentos de deveres, atos praticados, eles vão responder da mesma forma"

Keyler Carvalho Rocha
(FEA-USP/IBEF SP)


Divulgação

não havia a necessidade de dois órgãos distintos dentro da estrutura, e essa proposição foi aceita nos Estados Unidos", explica João Verner Juenemann, coordenador da Comissão de Finanças, Contabilidade e Mercado de Capitais do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

A aceitação por parte da SEC de que as companhias brasileiras continuassem operando na bolsa norte-americana, sem um CdA e sim com um CF que também exercesse funções de CdA, deu origem ao conceito de "Conselho Fiscal turbinado", mudando ainda mais o cenário para os CFs nos últimos anos. "A Lei Sarbanes-Oxley e os CFs turbinados no Brasil foram fatores que mudaram completamente a cara desses conselhos. A maioria, principalmente das cerca de 40 empresas listadas em Nova York, é realmente de órgãos competentes, cobradores, que acompanham a qualidade do serviço do auditor externo e todo o processo interno da companhia. Realmente tivemos uma mudança muito grande", avalia Ivan Clark, sócio da PricewaterhouseCoopers.

Ele salienta a importância da existência de órgãos como o CF no mercado brasileiro, onde boa parte das grandes empresas são familiares. "É importante que se tenha um órgão que consiga proteger o pequeno acionista,

Atribuições de cada órgão

Atribuições do Conselho Fiscal

Fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários;

Opinar sobre o relatório anual da administração, fazendo constar do seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da assembleia geral;

Opinar sobre as propostas dos órgãos da administração, a serem submetidas à assembleia geral, relativas a modificação do capital social, emissão de debêntures ou bônus de subscrição, planos de investimento ou orçamento de capital, distribuição de dividendos, transformação, incorporação, fusão ou cisão;

Denunciar, por qualquer de seus membros, aos órgãos de administração e, se estes não tomarem as providências necessárias para a proteção dos interesses da companhia, à assembleia geral, os erros, fraudes ou crimes que descobrirem, e **sugerir providências** úteis à companhia;

Convocar a assembleia geral ordinária, se os órgãos da administração retardarem por mais de um mês essa convocação, **e a extraordinária**, sempre que ocorrerem motivos graves ou urgentes, incluindo na agenda das assembleias as matérias que considerarem necessárias;

Analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela companhia;

Examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar;

Solicitar aos auditores independentes, a pedido de qualquer de seus membros, **esclarecimentos** ou informações e a **apuração** de fatos específicos.

Atribuições do Comitê de Auditoria

Recomendar ao Conselho de Administração a entidade a ser contratada para prestação dos serviços de auditoria independente e a respectiva remuneração, bem como a sua substituição;

Revisar, previamente à divulgação ao mercado, as demonstrações contábeis, inclusive notas explicativas, relatórios da administração e parecer do auditor independente;

Avaliar a efetividade das auditorias independente e interna, inclusive quanto à verificação do cumprimento de dispositivos legais e normativos aplicáveis à sociedade, além de regulamentos e códigos internos;

Verificar, por ocasião das reuniões previstas no artigo 9º, o cumprimento de suas recomendações e/ou esclarecimentos às suas indagações, inclusive no que se refere ao planejamento dos respectivos trabalhos de auditoria, formalizando em atas os conteúdos de tais encontros;

Avaliar o cumprimento, pela Diretoria da Sociedade, das recomendações feitas pelos auditores independentes ou internos, bem como **recomendar ao Conselho de Administração a resolução de eventuais conflitos** entre os auditores externos e a Diretoria;

Estabelecer e divulgar procedimentos para recepção e tratamento de informações acerca do descumprimento de dispositivos legais e normativos aplicáveis à sociedade, além de regulamentos e códigos internos, inclusive com previsão de procedimentos específicos para proteção do prestador da informação e da sua confidencialidade;

Recomendar à Diretoria da sociedade correção ou aprimoramento de políticas, práticas e procedimentos identificados no âmbito de suas atribuições;

Estabelecer as regras operacionais para seu funcionamento;

Reunir-se com o Conselho Fiscal e o Conselho de Administração, por solicitação destes, para discutir acerca de políticas, práticas e procedimentos identificados no âmbito das suas respectivas competências.

Fonte: Bradesco.

garantindo que ele pelo menos receba um dividendo mínimo obrigatório", afirma.

Apesar da evolução e crescente importância tanto aos olhos do mercado quanto dos reguladores, os CFs vêm cada vez mais sendo comparados aos Comitês de Auditoria. Em vista da existência dos CdAs no mercado externo e da particularidade do CF como algo pertinente à legislação brasileira, já há companhias optando por ter somente um CdA. "A mentalidade de que o CF era algo não atuante estava cristalizada nos profissionais do mercado e, de repente, aparece um modelo americano [CdA] que entrou em moda", explica Wagner Mar, presidente do CF do IBEF SP.

Divulgação

"Está havendo maior conscientização das responsabilidades e importância do CF. Os acionistas e o mercado têm sido mais exigentes na atuação dos conselheiros, os quais têm desenvolvido técnicas muito mais rapidamente, e estão mais preparados"

Sidney Ito
(KPMG)

Conselho Fiscal x Comitê de Auditoria: é preciso escolher?

A substituição de um órgão pelo outro ou mesmo o "turbinamento" do CF, no entanto, não são questões tão simples, segundo a opinião de analistas de mercado. "É importante frisar que eles têm funções diferentes. Eles se subordinam diferentemente e têm níveis de responsabilidade diferentes. Um é um órgão de assessoramento ao Conselho de Administração e outro é um órgão eleito pelos acionistas para fiscalizar", explica Wagner Mar.

Para Roberto Lamb, membro do Comitê de Finanças, Contabilidade e Mercado de Capitais do IBGC, antes de se iniciar qualquer debate, é importante distinguir órgãos de gestão e fiscalização. "O espírito do CF está, dentro da tradição legal e comercial brasileira, em instituir um órgão que, a rigor, vai cuidar do interesse do sócio em relação à gestão. Ou seja, o sócio não gestor vai instituir algum tipo de fiscalização sobre o sócio gestor", ressalta. Mas, apesar da aparentemente clara distinção, o mercado tem demonstrado diferentes maneiras de estruturar sistemas de governança corporativa, indicando possibilidades diferenciadas em que as fronteiras entre CF e CdA são mais flexíveis, o que divide a opinião de especialistas quanto à sua adequação e eficácia.

Carlos Alberto Bifulco, da Bifulco Associados e presidente do Conselho Consultivo do IBEF SP, afirma que, dentro de uma estrutura de governança, o CF vem tendo uma atuação mais eficiente, servindo principalmente aos minoritários "no apoio de decisões estratégicas", e que a eficiência desses conselhos é "diretamente proporcional à competência dos profissionais que os integram".

Preparo e profissionalismo são, de fato, virtudes indispensáveis no cenário atual, até em decorrência das responsabilidades imputadas aos conselheiros fiscais, como salienta o professor Keyler Carvalho Rocha. "É importante destacar que os membros do CF têm a mesma responsabilidade dos diretores. Então, se houver amanhã alguma atitude leviana ou imprópria por parte deles, eles responderão da mesma forma que os administradores. Qualquer dano resultante das suas omissões ou descumprimentos de deveres, atos praticados, eles vão responder da mesma forma. Os bens dos conselheiros podem até ser congelados no caso da liquidação de uma empresa. Eles respondem

"Na época, a maioria das empresas de capital aberto brasileiras entendeu que não havia a necessidade de dois órgãos distintos dentro da estrutura, e essa proposição foi aceita nos Estados Unidos"

João Verner Juenemann
(IBGC)

Divulgação

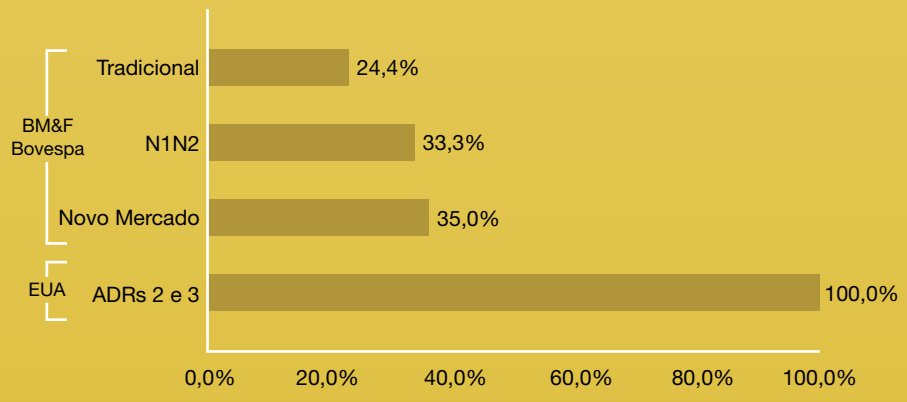
com todo seu patrimônio. É um cargo sério", conclui.

Já no caso do CdA, a essência da sua função é dar suporte ao Conselho de Administração nas suas responsabilidades de *compliance*, ou seja, os aspectos de cumprimento de leis, políticas internas, ética, conduta e procedimentos. "Por *compliance* entende-se o conjunto de responsabilidades que a empresa tem perante a lei, os acionistas e o mercado, o segmento em que ela atua e os órgãos reguladores", resume Sidney Ito, da KPMG.

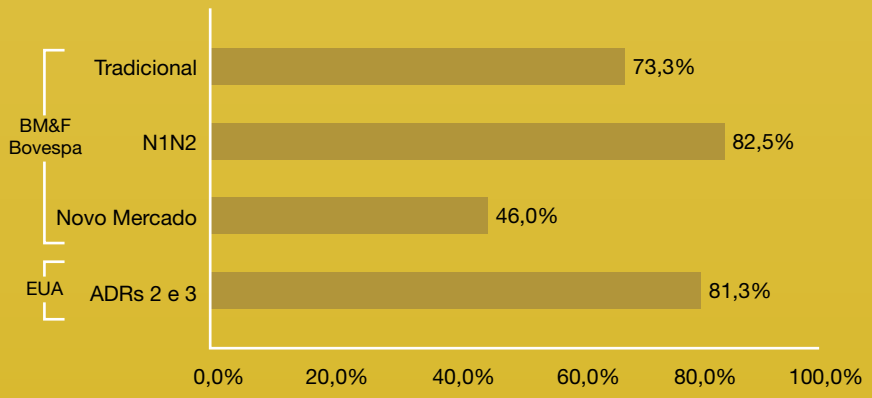
De acordo com ele, o CdA é um comitê localizado dentro do Conselho de Administração (CA), para ajudá-lo em assuntos específicos. "O CA tem um comitê de auditoria, um comitê estratégico e um comitê de riscos. A característica dos comitês é dar suporte ao CA", explica. Ito afirma que, para a eficiência de um CF, são três os requisitos mais importantes: qualidade dos membros, regimento interno adequado, e tempo e frequência adequados para a tomada de decisões.

Para Ivan Clark, da PricewaterhouseCoopers, um CdA seria mais apropriado para a governança corporativa. "Na PricewaterhouseCoopers, preferimos que as empresas trabalhem com CdA, com pessoas do Conselho de Administração interno da companhia, em vez de pes-

A empresa possui Comitê de Auditoria?



Existe Conselho Fiscal?



Comitê de Auditoria e Conselho Fiscal

Comitê de Auditoria (Art. 301 da SOX)

	Número de empresas brasileiras que optaram por:			
	2009	2008	2007	2006
Comitê de Auditoria	16	16	15	13
Conselho Fiscal	17	17	17	19

Fonte: Bradesco.

soas independentes, de fora da companhia, que estão exercendo este papel", diz. Ele complementa afirmando que a eficiência de um sistema de governança corporativa depende da qualidade dos profissionais. "Depende do conhecimento das pessoas, preparo, estrutura adequada, regulamentação interna, cronograma de reuniões, comunicação com e supervisão da diretoria, com os auditores internos e o auditor externo, os relatórios, troca de informações com a companhia. Depende muito da qualidade do processo", conclui.

Na opinião de Marcelo Martins, vice-presidente financeiro e diretor de RI da Cosan, que opera somente com CF, os dois órgãos são importantes, pois "contribuem para que o sistema de governança se fortaleça e que o interesse dos acionistas seja preservado. A independência dos conselheiros fiscais em relação ao Conselho de Administração parece ser a principal vantagem em sua adoção, uma garantia adicional para os minoritários. Já o CdA eleva a qualidade do trabalho do próprio Conselho de Administração, que recebe propostas e análises mais elaboradas, facilitando decisões no momento do voto", pondera.

Segundo Paula Vasques Bittencourt, diretora financeira e de RI da Copasa, que também conta somente com um CF, criar um CdA adicional somente para incrementar relatórios de governança corporativa, mas sem eficiência comprovada, a exemplo dos CFs no passado, não auxilia a transparência das empresas. "Criar um CdA que não seja atuante não adianta. Ter um CdA no *check-list* de governança não necessariamente significa que você tenha um nível de governança corporativa mais alto", defende.

No caso do Bradesco, os dois órgãos funcionam em paralelo. "A coexistência sinaliza nosso entendimento de sua importância. Por terem atribuições distintas, eles se complementam e, inclusive, reúnem-se periodicamente. A existência de um órgão eleito pelos acionistas, como é o caso do CF, atesta o respeito da instituição para com seus acionistas e investidores em geral, ao mesmo tempo em que consolida a credibilidade das contas da administração", avalia Domingos Figueiredo de Abreu, vice-presidente do Bradesco. Apesar de ainda não haver uma tendência clara no mercado, a maioria das empresas ainda opera somente com CF, enquanto algumas optaram pela coexistência de CF e CdA, e a minoria trabalha com somente CdA.

Divulgação

"A Lei Sarbanes-Oxley e os CFs turbinados no Brasil foram fatores que mudaram completamente a cara desses conselhos. A maioria, principalmente das cerca de 40 empresas listadas em Nova York, é realmente de órgãos competentes, cobradores, que acompanham a qualidade do serviço do auditor externo e todo o processo interno da companhia. Realmente tivemos uma mudança muito grande"

Ivan Clark
(PwC)

"A independência dos conselheiros fiscais em relação ao Conselho de Administração parece ser a principal vantagem em sua adoção, uma garantia adicional para os minoritários. Já o CdA eleva a qualidade do trabalho do próprio Conselho de Administração, que recebe propostas e análises mais elaboradas, facilitando decisões no momento do voto"

Marcelo Martins
(Cosan)

Divulgação

Conselho Fiscal turbinado e mudanças de estratégia

Dentre as opções atuais de estruturas de governança corporativa, o Conselho Fiscal turbinado é a que mais divide opinião entre os especialistas. De acordo com Roberto Lamb, do IBGC, o termo turbinado nomeia uma estrutura em que as mesmas pessoas que atuam como conselheiros fiscais fazem uma ata como CdA do Conselho de Administração. Para ele, não se pode afirmar que esse tipo de CF tenha condições de suprir todas as funções de um CdA.

Já Ivan Clark, da PricewaterhouseCoopers, não vê impedimentos. Na opinião do analista, trata-se de uma adaptação de funções. "Os papéis dos dois são um pouco diferentes, mas nada impede que se turbine o CF. Esse conceito surgiu da seguinte maneira: vamos pegar esse velho CF, que estava mais preocupado com questões dos minoritários, dentre outras, e vamos atribuir a esses profissionais também a tarefa de assegurar que os riscos comparativos estão sendo gerenciados, e que os controles internos são adequados", explica.

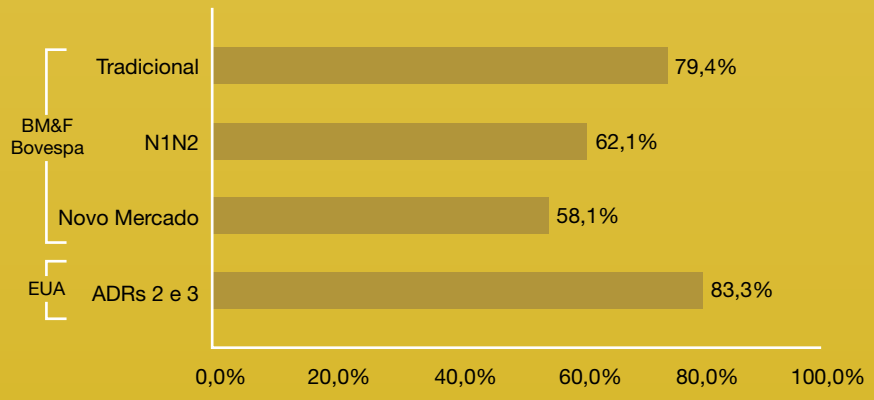
Um CF que contribua mais diretamente com o Conselho de Administração em serviços e opiniões, ampliando seu escopo de trabalho sem perder a independência em relação à assembleia dos acionistas, é a definição de CF turbinado proposta por Wagner Mar. Apesar de reconhecer a existência da prática no mercado, que já está utilizando o modelo principalmente nos níveis 1 e 2 da Bovespa, o especialista prefere a coexistência. "O CF turbinado, no meu ponto de vista, perde um pouco a sua essência. Se a empresa tem porte e interesse, deveria ter os dois órgãos: um que vai responder para os acionistas e outro que vai responder para o Conselho de Administração", defende.

No caso da Embraer, uma multinacional de grande porte listada na Bolsa

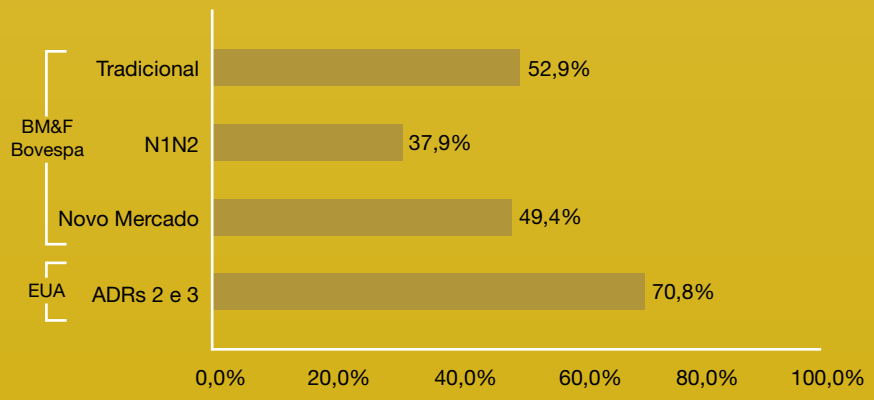
Número de membros no Comitê de Auditoria

No caso dos Comitês de Auditoria, é requerido pelas normas de Governança Corporativa da NYSE e do Nasdaq que as empresas tenham no mínimo três membros nesse Comitê.

Qual é o porcentual de conselheiros no Comitê de Auditoria?



Qual é o porcentual de conselheiros independentes no Comitê de Auditoria?



Fonte: Bradesco.

de Nova York, a estratégia tem sido o CF turbinado, particularmente devido à existência de um especialista em US GAAP entre os conselheiros. Luiz Aguiar, diretor financeiro da companhia, diz que o objetivo tem sido a busca de sinergia entre o CF e o Conselho de Administração. "Também pelo fato de ter que, necessariamente, ter um especialista em US GAAP para cumprir essa missão do CdA sob a ótica da SEC, nós encontramos uma pessoa reconhecida no mercado que faz esse trabalho", afirma Aguiar.

Sobre a adoção de um CdA no futuro, o diretor adianta que a Embraer costuma rever seus sistemas de governança para evoluir, mas que, no momento, está conseguindo acompanhar os riscos de acordo com as exigências da Sarbanes-Oxley. "Achamos que estamos bem cobertos, bem seguros. O Conselho de Administração está satisfeito com o trabalho do CF e isso não quer dizer que, no futuro, não possamos evoluir para uma outra estrutura. Porém, no atual estágio, o sistema de governança está funcionando bem", avalia.

Divulgação

"Criar um CdA que não seja atuante não adianta. Ter um CdA no *check-list* de governança não necessariamente significa que você tenha um nível de governança corporativa mais alto"

Paula Vasques Bittencourt (Copasa)

Sistemas de governança corporativa: avaliações e tendências

O professor Keyler Carvalho Rocha opta pelo CF turbinado como melhor opção para a governança corporativa. "O CF é um órgão previsto na lei. O CdA não é. O comitê foi criado a partir da Lei Sarbanes-Oxley para as empresas que têm ADR [American Depositary Receipt], mas não é o órgão oficial estabelecido por lei, com honorários previstos. Eu considero o CF mais importante, mais adequado. Se tivesse que escolher, eu ficaria com o CF, cumprindo o papel do CdA também", indica.

Seguindo padrões estabelecidos por empresas do exterior, sobretudo dos Estados Unidos, Ivan Clark, da PricewaterhouseCoopers, considera que, no longo prazo, veremos uma migração de CF para CdA na estrutura de governança corporativa das empresas de capital aberto brasileiras. "Acredito que os dois vão acabar coexistindo durante algum tempo. Não vejo nenhuma razão radical para mudar no momento, mas existe uma tendência natural de migrar, e isso pelo fato de as empresas brasileiras estarem inseridas na economia mundial. O regulamento do Novo Mercado da Bovespa está sendo reformulado agora e provavelmente deve mudar a questão do CdA, que até então nunca havia sido exigido", afirma, dizendo que defende o CdA, mas não vê impedimentos para que o CF turbinado desenvolva um bom trabalho.

Apontando para os atuais níveis de exigências e responsabilidades para a eficiência dos CFs, Wagner Mar diz que o mercado, as empresas de capital aberto, os acionistas e os fundos de investimento procuram colocar no CF pessoas que têm independência e experiência profissional. "Isso dá um respaldo de respeitabilidade diante do mercado. Se fosse formado por ex-diretores, funcionários que foram ligados à empresa, seria o contrário. O mercado cada vez mais respeita o CF e, em consequência, os conselheiros fiscais tomam mais cuidado para aceitar uma

"A coexistência sinaliza nosso entendimento de sua importância. Por terem atribuições distintas, eles se complementam e, inclusive, reúnem-se periodicamente. A existência de um órgão eleito pelos acionistas, como é o caso do CF, atesta o respeito da instituição para com seus acionistas e investidores em geral, ao mesmo tempo em que consolida a credibilidade das contas da administração"

Domingos Figueiredo de Abreu (Bradesco)

Divulgação

função dessas", avalia, complementando que a coexistência dos dois órgãos deve prevalecer no Brasil.

Frequentemente comparado aos Estados Unidos e países europeus, o Brasil abriga um mercado financeiro em expansão e que está atingindo níveis de governança corporativa que se equiparam aos mercados desenvolvidos. Partindo desse ponto de vista, Roberto Lamb, do IBGC, afirma que a governança no País tem melhorado. "A complexidade da legislação tem aumentado bastante, o mercado tem amadurecido e a exigência do investidor também aumentou muito. O que seria razoável de ser aceito alguns anos atrás, hoje, pode não ser suficiente. Acho que os CFs, principalmente após a Lei Sarbanes-Oxley, foram valorizados. O CF não será em momento algum substituído pelo CdA por um fato muito simples: o CF está na lei, e os minoritários, os preferencialistas e os fundos têm um instrumento legal à mão, o que não acontece na Lei das S.As. para o CdA", avalia.

Quanto ao estágio de governança em que o Brasil se encontra diante de outros mercados, Lamb é categórico. "A minha posição é de que todo o mundo tem muito a evoluir pela frente. Enron não aconteceu no Brasil. Os bancos que quebraram não eram brasileiros. Vamos cuidar com a nossa visão tupiniquim de que o Brasil precisa melhorar muito", conclui.

Divulgação

"Achamos que estamos bem cobertos, bem seguros. O Conselho de Administração está satisfeito com o trabalho do CF e isso não quer dizer que, no futuro, não possamos evoluir para uma outra estrutura. Porém, no atual estágio, o sistema de governança está funcionando bem"

Luiz Aguiar
(Embraer)

De acordo com os resultados das pesquisas anuais conduzidas pelo Audit Committee Institute, da KPMG, em parceria com a USP, o número de CFs vem crescendo ano após ano no Brasil. "Os próprios investidores vêm se conscientizando da necessidade e importância deles", indica Sidney Ito, da KPMG. Outra tendência percebida é o aumento de empresas que optam pelo modelo da coexistência de CF e CdA. "Neste caso, ainda é um percentual baixo, mas o positivo é que é um percentual que vai crescendo todo ano", avalia.

Já em relação às empresas que operam somente com CdA, ainda é um número muito reduzido. "O CdA ainda é muito baixo no Brasil também por não ser obrigatório. Ainda vai levar um tempo para ter um percentual maior de CdA no Brasil. Sou um pouco pessimista sobre CdA por não ser exigido por lei, mas sou otimista com CF porque a própria preocupação do minoritário de ter um representante tem feito as empresas adotarem os CFs", indica Ito. Para ele, a tendência é de coexistência, e de que o CdA possa vir a ser obrigatório. "Discutindo um pouco no mercado e vendo que os outros países no mundo têm o CdA, num futuro não muito distante eu espero que o CdA comece a ser exigido também aqui no Brasil", diz.

No processo evolutivo, o Brasil adapta as tendências mundiais à visão interna, suscitando debates acerca da melhor forma de criar estruturas que visam a minimização de riscos aos acionistas por meio de maior transparência e fiscalização. Inevitável perceber a relevância do acionista minoritário, que ocupa posição central nesta discussão. Cabe às empresas nacionais adotarem as melhores práticas, adaptando-as às suas realidades. ■

"Acho que os CFs, principalmente após a Lei Sarbanes-Oxley, foram valorizados. O CF não será, em momento algum, substituído pelo CdA por um fato muito simples: o CF está na lei, e os minoritários, os preferencialistas e os fundos têm um instrumento legal à mão, o que não acontece na Lei das S.As. para o CdA"

Roberto Lamb
(IBGC)

Confira quais os principais modelos utilizados pelas empresas

HOLDING SULAMÉRICA S.A.

Modelo: coexistência de CF e CdA

Argumento: "Hoje temos conselho e comitê coexistindo. O caráter do Comitê de Auditoria é de assessoria e não de fiscalização, apesar de, no nosso caso, a composição ser especialmente com membros externos ou independentes. Vemos que, para uma melhor governança, a existência de ambos é importante, porém, no futuro, poderíamos ter um único Comitê de Auditoria com as responsabilidades unificadas, ou seja, assessoria e fiscalização. Algumas empresas, hoje, já têm o que chamamos de "CF turbinado" com ambas as responsabilidades. Na minha visão, os pontos cruciais são que, independentemente do nome, este comitê tenha participação de pessoas externas à administração da companhia e que a responsabilidade seja de assessoria e fiscalização da administração."

Sérgio Borriello (vice-presidente financeiro da *holding* Sulamérica S.A.)

COPASA

Modelo: somente CF

Argumento: "Temos um CF e, além disso, uma unidade de auditoria interna e auditores externos. Não temos percebido necessidade de um CdA, até mesmo porque nosso CF tem um regimento interno e reúne-se mensalmente, ou seja, acompanha sempre os assuntos da empresa. São cinco membros, sendo que um é representante dos acionistas minoritários. É um CF atuante e isso nos dá a segurança para optar por não termos um CdA. Ter um representante do acionista minoritário tem sido um contraponto que traz uma contribuição bastante importante."

Paula Vasques Bittencourt (diretora financeira e de RI da Copasa)

COSAN S.A.

Modelo: somente CF

Argumento: "A Cosan S.A. possui, desde 2005, um CF permanente que analisa e fiscaliza as atividades gerenciais e as demonstrações financeiras da companhia para apresentar observações aos acionistas da empresa. Portanto, desempenha funções semelhantes ao Comitê de Auditoria proposto pelo IBGC, mas é independente tanto da administração quanto da auditoria externa contratada pela empresa. Já a Cosan Limited – *parent company* da Cosan S.A. – possui um CdA. Em conjunto, os dois órgãos supervisionam a qualidade das informações prestadas ao mercado pelo grupo Cosan. O CF da Cosan é composto por três membros titulares e igual número de suplentes. Esses conselheiros não podem fazer parte do Conselho de Administração, da diretoria ou do quadro de empregados do grupo Cosan. Além disso, não podem ser cônjuges ou parentes dos administradores da companhia. Conforme a Lei das S.As., os membros do CF recebem, no mínimo, 10% da média da remuneração paga aos diretores da empresa."

Marcelo Martins (vice-presidente financeiro e de RI da Cosan)

EMBRAER

Modelo: "CF turbinado"

Argumento: "Temos o CF no papel também de CdA. Isso foi feito por ocasião da Lei Sarbanes-Oxley, e para isso temos uma pessoa no CF que é especialista em US GAAP. Na realidade, como CdA, ele é um comitê de assessoramento ao Conselho de Administração no tocante às questões dos riscos operacionais que devem ser monitorados dentro das regras da SOX. Então, ele cumpre um duplo papel: de ser um conselho da assembleia geral de acionistas e, ao mesmo tempo, de assessorar o CA na questão de riscos operacionais da empresa. O CF de cinco membros é permanente, tem reuniões frequentes, mensais. O que acontece aqui é uma interação entre o CF, no papel de CdA, com os próprios administradores, por meio de reuniões mensais. Há bastante contato e eficiência."

Luiz Carlos Aguiar (diretor financeiro da Embraer)

BRADESCO

Modelo: coexistência de CF e CdA

Argumento: "O Bradesco adota os dois órgãos. Em 2002, para atender à demanda do mercado, instalou pela primeira vez o CF em caráter não permanente e, desde então, por vontade dos próprios controladores, esse órgão vem sendo instalado todos os anos, propiciando que representantes de acionistas minoritários participem do processo de fiscalização dos atos da administração. O CdA foi instituído em 2004. Atualmente, o CF do Bradesco é composto por três membros efetivos e três suplentes, sendo um membro efetivo e um suplente eleitos pelos acionistas preferencialistas. O CdA do Bradesco é composto, atualmente, por quatro membros, sendo um coordenador (membro do Conselho de Administração) e três membros externos (não ligados à sociedade). São nomeados anualmente pelo Conselho de Administração."

Domingos Figueiredo de Abreu (vice-presidente do Bradesco)

ELETROBRÁS

Modelo: somente CF

Argumento: "A Eletrobrás, atualmente, trabalha somente com um CF, que tem em sua composição um especialista em finanças. A empresa entende que, no momento, esta é a estrutura ideal. No entanto, não descarta que, no futuro, possa criar um Comitê de Auditoria. Pelo estatuto, são cinco conselheiros: dois indicados pelo Ministério de Minas e Energia, um pela Secretaria do Tesouro Nacional, um pelos minoritários donos de ordinárias e um pelos minoritários preferencialistas. Eles são eleitos em assembleias anuais que ocorrem no mês de abril. A Eletrobras entende que o CF, com a presença de um especialista em finanças em sua composição, apresenta um desempenho equivalente ao de um CdA. Assim, não vê vantagem de um modelo sobre o outro."

Assessoria de Comunicação da Eletrobrás

Divulgação

O poder de juiz e de polícia para os auditores da Receita Federal

por Sérgio Cleto*

Muitos administradores e executivos de empresas podem ter se surpreendido por notícias veiculadas na mídia econômica especializada a respeito de diversos projetos de lei que se encontravam dormentes nas mesas da Câmara Federal, enviados pelos amanuenses a serviço do governo federal.

Para que se possa ter uma ideia, os principais aspectos dos PLs e leis complementares que estão na Câmara para serem apreciados nos próximos dias dispõem basicamente dos seguintes pontos:

1 – Administradores, diretores e gestores de empresas terão que assumir o compromisso de acompanhar e exigir o cumprimento das obrigações tributárias das entidades que representam.

2 – O administrador ou gestor de uma empresa poderá responder subsidiariamente pelo pagamento de débitos de uma empresa com o Fisco nas seguintes situações:

a) deixar de provar que empregou, no exercício de sua atividade, o cuidado e diligência que se costumam dispensar à administração de negócios;

b) alienar ou dar em garantia quaisquer bens sem que sejam garantidos os créditos da Fazenda Pública;

c) ter distribuído lucros, dividendos, bonificações ou juros sobre capital próprio a partir da data de vencimento do tributo que não tenha sido quitado.

3 – Quem for notificado e não efetuar o pagamento do débito, não solicitar parcelamento ou não prestar garantia integral da cobrança terá que fazer uma lista de todos os bens que possui para possível penhora por parte do governo.

Observe que o Projeto de Lei nº 5.080 muda o mecanismo de cobrança da dívida ativa e permite a penhora de bens pelo governo antes mesmo de uma decisão judicial.

Principais pontos:

1 – O projeto cria um sistema de investigação patrimonial com acesso a todos os dados financeiros e patrimoniais das pessoas físicas.

2 – Autoriza que as penhoras sejam feitas por auditores da Fazenda Pública sem a interferência do Poder Judiciário.

3 – Determina ao Judiciário que autorize aos auditores da Fazenda poderes de arrombamento.

4 – Sujeita todas as medidas apenas a um posterior crivo da Justiça.

O Projeto nº 5.081 cria mecanismos de cobrança de créditos inscritos em dívida ativa da União, das autarquias e das fundações públicas federais e regulamenta a apresentação de garantias extrajudiciais.

Principais pontos:

1 – O contribuinte poderá oferecer garantias extrajudiciais para os débitos inscritos em dívida ativa, como depósito em dinheiro, fiança bancária e hipoteca de imóveis, navios e aeronaves.

2 – Os créditos inscritos na dívida ativa poderão ser extintos por meio da arrematação ou dação em pagamento, em leilão extrajudicial, de bens imóveis.

©iStockphoto.com/Alashi/EdiçãoEDF

O Projeto nº 5.082 estabelece a transação tributária, mecanismo pelo qual um contribuinte poderá negociar com a Procuradoria-Geral da Fazenda e Receita Federal formas de pagamento dos débitos tributários.

Principais pontos:

1 – Os contribuintes poderão apresentar uma única vez o pedido de transação tributária.

2 – As transações não poderão implicar negociação do valor do tributo devido.

3 – A Câmara Geral de Transação e Conciliação da Fazenda Nacional (CGTC),

órgão que será criado, deve fixar os requisitos, forma e parâmetros para as transações.

O Pacote Sinistro cria um sistema de investigação com acesso a todos os dados financeiros e cadastros patrimoniais dos cidadãos.

A sistemática de cobrança de impostos vencidos valerá tanto para a Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, órgão responsável pela gestão da dívida ativa da União, quanto para as similares nos Estados e municípios.

A penhora de bens e valores poderá ser aplicada contra uma grande empresa ou contra um contribuinte-pessoa física que tenha deixado de pagar, por exemplo, o IPTU ou o IPVA.

Se esse pacote vier a ser aprovado, na prática, um auditor da Receita Federal ou da Fazenda Estadual ou Municipal, mesmo sem autorização de um juiz, poderá arrestar uma casa ou um carro para quitar uma dívida tributária com o município.

As propostas foram enviadas no ano passado, mas só agora começaram a ter tramitação efetiva.

Foi criada a comissão especial da dívida ativa, presidida pelo deputado Jurandil Juarez (PMDB-AP), que pretende organizar ao longo dos próximos meses audiências públicas para discutir as propostas. O deputado João Paulo Cunha (PT-SP) será o relator das matérias.

O Planalto alega que as propostas são "indispensáveis" à "modernização" da administração fiscal e diz que está garantido aos contribuintes o princípio da "ampla defesa".

As proposições, pela forma contundente com que se pretende transferir, sem a intermediação salutar e constitucionalmente determinada do Poder Judiciário e sem o devido processo legal, o patrimônio jurídico dos particulares, ignorando a "presunção da inocência" que vale para todo o cidadão, tenha ou não problemas com a Receita, leva-nos a entender que se quer chegar o mais rapidamente possível ao bolso do contribuinte, mesmo que à custa da quebra de todos os paradigmas do processo tributário.

Um dos principais problemas no Pacote Sinistro de mudanças na fiscalização tributária está no projeto de lei complementar que propõe alterações no Código Tributário Nacional.

Se aprovadas, essas mudanças irão responsabilizar executivos, gestores e administradores por possíveis débitos tributários das empresas em que trabalham.

Isso é um perigo muito grande, pois basta que um auditor fiscal argumente que o administrador deixou de provar que atuou com "cuidado e diligência" na gestão dos impostos e poderá penhorar seus bens.

A penhora sem decisão judicial representa uma inversão da ordem dos fatos e formaliza uma postura equivocada da área de fiscalização tributária, que sempre trata como má-fé qualquer infração cometida por um contribuinte.

A supremacia do Estado sobre o cidadão do modo que se está pretendendo implantar no Brasil é caminho para o socialismo, já derrotado no mundo inteiro, remanescendo apenas nas republiquetas sulamericanas.

É o Estado que deve servir às pessoas, não os cidadãos ao Estado.

O governo está querendo que os diretores e gestores de empresas "assumam o compromisso de acompanhar e exigir" o cumprimento das obrigações tributárias das entidades onde trabalham e que representam.

O Fisco quer também ter o direito de responsabilizar os administradores se eles alienarem ou derem em garantia quaisquer bens sem que antes tenham sido garantidos os créditos da Fazenda Pública.

Vale o mesmo tipo de responsabilização se o administrador da empresa tiver distribuído lucros, dividendos, bonificações ou juros sobre capital próprio a partir da data de vencimento do tributo que não tenha sido quitado.

Os deputados devem começar a discutir nestes dias este "Pacote Sinistro", verdadeiro terrorismo fiscal, pois passará a considerar todos os contribuintes deste país sonegadores.

Isso é uma grande e deslavada mentira, eu posso lhes atestar, pois minha empresa é responsável pela contabilidade de empresas de pequeno e médio porte que atuam neste país e representam 95% do total de empresas registradas.

O maior pavor do empresário é atrasar impostos e se encontrar posteriormente impossibilitado de recolhê-los, dado a verdadeira extorsão praticada pelos órgãos arrecadadores governamentais com suas pesadas multas e taxas de juros Selic que resultam em elevados valores.

Os administradores, nem que vendam a empresa e até seu patrimônio pessoal, amealhado em vista do grande esforço despendido em muitos anos de trabalho, conseguem saldar os impostos vencidos da forma que se vem cobrando desde alguns anos.

A verdade é: "o empresário brasileiro é um cidadão honesto, ciente de suas obrigações, emprega muitas pessoas, pais de família, gasta enormes volumes de seu faturamento com impostos e encargos sociais!"

Não pode ser considerado um facínora, sonegador, traidor da "pátria amada salve salve", como querem fazer crer estes burocratas que estão de plantão para os atuais governos federal, estaduais e municipais.

A mídia, que, sem conhecimento técnico sobre o assunto, escreve e fala sobre "empresários sonegadores", precisa modificar sua postura, pois as coisas não são assim!

É preciso um basta a tantas tramas!

Já se criaram as notas fiscais eletrônicas, Sped contábil, Sped fiscal, Dacon, DCTF, DIPJ, Dirf, RAIS, DIPF etc. etc.

A Receita Federal do Brasil controla a vida dos contribuintes como poucos países o fazem!

A sociedade civil, os representantes das classes empresariais, profissionais e de trabalhadores precisam se unir para pôr um fim em intenções malévolas como essa que vem sendo orquestrada silenciosamente.

Lembro que o avanço rumo ao socialismo não foi maior no Brasil até hoje em razão dos freios institucionais, mais sólidos aqui, e não em vista do desejo do próprio governo.

A simbiose entre Estado e governo na gestão Lula foi enorme.

O estrago será duradouro.

Quanto antes for abortado, melhor será: haverá menos sofrimento no processo de ajuste. ■

Sérgio Cleto é sócio da Clássico Consultoria, Auditoria & Tecnologia Contábil Ltda., administrador, advogado e contador, associado ao IBEF desde 1987.

Divulgação

A sustentabilidade nas organizações

por Antônio Luís Aulicino*

A biosfera, o planeta Terra, deve ser maior para ter a capacidade de abastecer a população do planeta. A sociedade, por sua vez, deve ser superior aos negócios, caso contrário não haverá mercado para os negócios. Isso significa que os negócios nunca poderão superar a população

O desenvolvimento sustentável, nos últimos anos, adquiriu uma importância no cotidiano tanto do indivíduo quanto das organizações, principalmente no que concerne às limitações de recursos naturais a serem utilizados.

Nesse contexto, as pessoas deverão ser sensibilizadas e conscientizadas da importância do desenvolvimento sustentável, cuja definição, segundo o Relatório Brundtland[1], é:

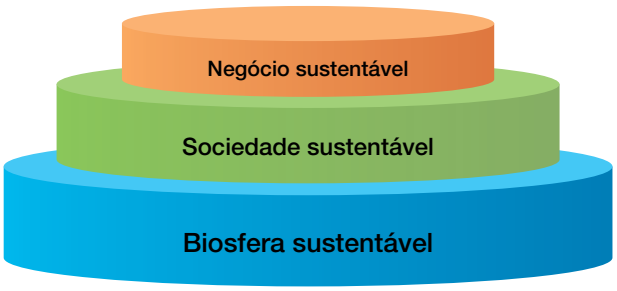
"o desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer as habilidades das gerações futuras em atender suas próprias necessidades."

No caso das organizações que possuem o conceito de criação de valor, planejam a longo prazo e procuram de maneira contínua as necessidades de bens e/ou serviços que atendam à sociedade, sem destruir a natureza e sem prejudicar o social, o enfoque no desenvolvimento sustentável não é um conceito novo, porque elas já possuem os fundamentos de sustentabilidade.

Nesse sentido, o inglês John Elkington[2], em 1994, criou a expressão *Triple Bottom Line* (TBL), que para ele significou: ***people*** (social), ***planet*** (meio ambiente) e ***profit*** (economia), os **3Ps**, as três dimensões que contemplam o desenvolvimento sustentável.

A ideia do *Triple Bottom Line* (TBL) é que o sucesso e desempenho das empresas não deveriam ser avaliados somente pelo tradicional *bottom line* financeiro, mas também pelo seu desempenho social e em relação ao meio ambiente.

Figura 1



Esse conceito, em negócios, pode ser ilustrado, conforme a SOL (2000)[3], na Figura 1.

A figura mostra que a biosfera, o planeta Terra, deve ser maior para ter a capacidade de abastecer a população do planeta. A sociedade, por sua vez, deve ser superior aos negócios, caso contrário não haverá mercado para os negócios. Isso significa que os negócios nunca poderão superar a população, com o objetivo de adequar a produção ao mercado consumidor, que por sua vez não poderá superar o planeta, caso contrário não haverá espaço e recursos suficientes. Dessa maneira, haverá equilíbrio e o planeta será sustentável.

Tanto para Elkington (1994)[2] quanto para a SOL (2000)[3], a empresa, para atender ao desenvolvimento sustentável, seja na elaboração de produtos e/ou na prestação de serviços, deverá atuar nas três dimensões ao mesmo tempo, em que:

- deverá ter rentabilidade (a rentabilidade deve ser maior do que o custo de capital total), atendendo à dimensão econômica;
- deverá trazer benefícios sociais; e
- deverá ocasionar risco zero ou mínimo ao meio ambiente, procurando utilizar recursos naturais renováveis, reuso, reciclagem, evitar desperdícios e outras formas de minimizar o impacto.

A organização que esteja inserida nesse contexto assegura a rentabilidade da empresa propiciando que todas as operações contemplem o valor do dinheiro no tempo, isto é, que as operações de venda tenham taxas que sejam maiores do que o custo de capital total da empresa e as operações de compra tenham taxas inferiores ao custo de capital total, ocorrendo diariamente, e ao mesmo tempo proporcionem benefícios sociais e ambientais.

Em razão do conceito de desenvolvimento sustentável estar sendo incorporado por diversas organizações, muitas começaram a introduzir na sua missão esse conceito, fazendo parte das estratégias formuladas. Quando isso acontece, significa que toda a organização deverá estar alinhada às estratégias para que sua implementação seja facilitada, como vimos na apresentação da Rhodia durante o café da manhã realizado pelo IBEF SP em 26 de janeiro último.

Em razão do conceito de desenvolvimento sustentável estar sendo incorporado por diversas organizações, muitas começaram a introduzir na sua missão esse conceito, fazendo parte das estratégias formuladas

Da mesma forma, para a implementação do desenvolvimento sustentável nas organizações, há necessidade de envol-

Tabela 1 – Pressupostos da Sustentabilidade da Organização x Riscos Atenuados

Pressupostos da Sustentabilidade da Organização	Riscos Atenuados
Gestão Participativa – Comprometimento – D. S.	Risco de acidentes e queda de produtividade Risco de falta de motivação Risco de não atender à legislação Risco de não atender à qualidade esperada pelo mercado Risco de tomar decisões a partir de informações inconsistentes Risco de poluição de solo, água e ar
Produtos produzidos e serviços prestados que atendam às 3 dimensões ao mesmo tempo	Risco de obter resultados econômicos/financeiros negativos (prejuízos) – Rentabilidade (R) < Custo de Capital Total (K) Risco de passivo ambiental e rejeição pelo mercado Risco de contaminação da região de atuação Risco de ações civis por parte da comunidade, sindicatos, ONGs e outras entidades Risco da imagem ser denegrida no mercado
Reduzir ao máximo os resíduos, utilizando os 4 Rs: Redução, Reciclagem, Reutilização e Recuperação de materiais e energia	Risco de aumentar o custo e de diminuir a produtividade
Prospectiva Estratégica com construção de cenários futuros	Risco de não estarem preparadas (as pessoas da organização) para enfrentar as incertezas do futuro
Relacionamento com os *stakeholders* (agentes sociais, tais como acionistas, trabalhadores, fornecedores, clientes, comunidade, consumidores, governo, mídia, Ministério Público e outros)	Risco de denúncias, reclamações da comunidade, problema com a reputação e a imagem Risco de crises Risco de autuações

A liderança deverá motivar os indivíduos que trabalham na organização, para que eles se sensibilizem e se conscientizem dos conceitos de sustentabilidade a fim de que os apliquem no seu dia a dia e no da empresa

vimento do tomador de decisão no processo de sensibilização e conscientização.

Cabe salientar que a organização é conduzida por pessoas, e elas terão que estar sensibilizadas e conscientizadas na implementação do conceito de desenvolvimento sustentável, porque esse é um conceito que as pessoas deverão incorporar para praticar no dia a dia. Conforme o CEO da Rhodia mencionou em sua apresentação, essa reflexão foi possível porque o CEO mundial da Rhodia expressou o desejo e motivou a empresa a incorporar esse conceito, introduzindo-o na missão da organização.

Outro fator importante na gestão é administrar de forma participativa, que é a política em que as pessoas formam um time, para o qual foram preparadas de maneira emocional para se entenderem e se complementarem. É por meio dela que as pessoas participam do contexto empresarial e se alinham para contribuir com a execução das estratégias a fim de atingir os fins propostos. Esse é um trabalho de médio e longo prazos.

A liderança deverá motivar os indivíduos que trabalham na organização, para que eles se sensibilizem e se conscientizem dos conceitos de sustentabilidade a fim de que os apliquem no seu dia a dia e no da empresa. Segundo Black & Gregersem (2008)[4], para mudar estrategicamente a organização, o líder deve mudar primeiro os indivíduos.

A partir dessa sensibilização, a organização e as pessoas estarão alinhadas às estratégias formuladas e os riscos serão minimizados. Por outro lado, o que propiciaria a redução de risco para a organização, com a incorporação dos conceitos de sustentabilidade? Propiciaria às pessoas que trabalham na organização pensarem as diversas dimensões (econômica, social e meio ambiente) ao mesmo tempo em suas tarefas diárias. Dessa forma, os riscos serão atenuados, a partir do momento que a organização incorpore o conceito de sustentabilidade na sua missão, nos seus objetivos, na sua estratégia, na estrutura organizacional e no comportamento humano das pessoas que nela trabalham, conforme a Tabela 1.

O conceito de desenvolvimento sustentável é inter e transdisciplinar, isto é, a interdisciplinaridade representa o grau mais avançado de relação entre as diversas áreas da organização. Se considerarmos o critério de real entrosamento entre elas, na verdade espera-se que surjam novos conhecimentos e posturas dos envolvidos nos diversos processos existentes da organização, conforme Amboni *et al.* (2009)[5] modificado. Quanto à transdisciplinaridade, trata-se de um nível superior de interdisciplinaridade e de cooperação, em que os limites entre as diversas áreas da organização desaparecem e se constitui um sistema total que ultrapassa o plano das relações e interações entre as diversas áreas, gerando uma interpretação holística dos fatos e fenômenos, o que significa, também, ir além dos muros da organização e interagir com os diversos *stakeholders* (agentes sociais). ■

[1] Relatório Brundtland, Our Common Future, London: World Commission on Environment and Development, 1987.
[2] John Elkington, Towards The Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies, For Sustainable Development, California Management Review, em 1994.
[3] SOL (The Society for Organization Learning) Sustainability Consortium – Visteon, Integrating Frameworks for Sustainability, may 1, 2000, disponível em: http://www.solsustainability.org/documents/toolkit/Integrating%20Frameworks%20for%20Sustainability.pdf. Acesso em: 20/11/2008.
[4] Black, J. Stewart & Gregersen, Hal B. It Starts With One: Changing Indivuduals Changes Organizations. Pearson Education, Inc. New Jersey, 2008.
[5] Amboni, Nério, Andrade, Rui Otávio Bernardes de e Lima, Arnaldo José. Programa de Integração Vertical e Horizontal de Conteúdos Programáticos – um Olhar Interdisciplinar nos Cursos de Graduação em Administração frente ao Paradigma da Complexidade. Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração – ISSN 1984-5294 – Edição especial – Vol. 1, n. 2, p. 131-158, julho/2009.

Antônio Luís Aulicino, associado do IBEF SP, é sócio do IDS – Instituto para o Desenvolvimento Sustentável Ltda. Doutor e mestre em Administração pela FEA-USP e matemático, foi diretor-presidente da Eternit S.A., da SAMA – Mineração de Amianto Ltda. e da Wagner S.A. Foi diretor de várias empresas e associações. Participa do Programa de Gestão Estratégica Socioambiental – Progesa da FIA. É professor de estratégia e construção de cenários do MBA Gestão Empresarial, do MBA Conhecimento, Tecnologia e Inovação (CT&I), e do MBA Gestão Estratégica Socioambiental (Progesa) da FIA e é associado da Câmara Brasil-Alemanha (2008).

Conformidade Ambiental Serasa Experian.

Negócios com mais segurança para sua empresa e para o planeta.

Instituições financeiras têm a obrigação de observar atividades causadoras de impactos ambientais de empresas com as quais fazem negócios.

O relatório de Conformidade Ambiental Serasa Experian agiliza o acesso a informações de natureza ambiental registradas nos órgãos ambientais oficiais.

Assim, o relatório facilita os processos de tomada de decisões e contribui para o desenvolvimento sustentável.

Consulte a Serasa Experian, conheça o relatório de Conformidade Ambiental e cuide bem da sua empresa.
E do seu planeta.

0800 773 77 28
serasaexperian.com.br

Serasa Experian

VOCÊ ESTÁ NO CAMINHO CERTO PARA O FUTURO QUE PLANEJOU?

NÓS DO BANCO ALFA PODEMOS AJUDAR VOCÊ A CHEGAR LÁ.

Nós temos os profissionais, a experiência e as opções de investimento para chegar aonde você quer.
Deixe o Banco Alfa ser o seu companheiro de caminhada.

Telefone: (11) 3064 1198

www.alfanet.com.br

BANCO ALFA

SAC: 0800 772 3343 - e-mail: sacbancoalfa@alfanet.com.br / Ouvidoria: 0800 722 0140 - e-mail: ouvidoria@alfanet.com.br.
Exclusivo para deficientes auditivos: SAC: 0800 770 5244 / Ouvidoria: 0800 770 5140.

Divulgação

Tema livre

Brasil terá 4ª maior economia em 2050

60% do crescimento econômico em 40 anos viriam do Brasil, Rússia, Índia, China e México, gerando o BRIC+M

Antonio Machado*

Se em 30 anos, a partir de 1950, a economia brasileira cresceu 7% ao ano em média, avançando para 8,9% anuais entre 1968 e 1980 – o período dos governos autoritários, do polêmico "milagre econômico" – e depois por mais de duas décadas se entregou a árdua faxina de pagar dívidas, administrar a inflação, cuidar do passivo social, o que acontecerá até 2030 ou 2050? Poucos se atrevem a ir tão longe.

A Carnegie Endowment for International Peace, organismo privado sem fins lucrativos com sede em Washington, sucursais em Moscou e Pequim, e financiado por empresas privadas, doações individuais e governos como os dos EUA, França, Japão e Suécia, destacou dois de seus pesquisadores para perscrutar o futuro. E encontrou um quadro que reproduz o cenário que a crise global só tende a reforçar.

Nos próximos 40 anos, o Produto Interno Bruto (PIB) dos países do Grupo dos 20 (G20), que reúne as sete economias mais ricas, antigo G7, e os principais emergentes - como China, Índia e Brasil, elos do acrônimo BRIC, completado com a Rússia -, vai crescer, segundo tal exercício, à média anual de 3,6%, saindo de US$ 38 trilhões em 2009 para US$ 161 trilhões em 2050, em dólares reais.

Desse acréscimo de riqueza global, US$ 123 trilhões, cerca de 60% viriam do crescimento econômico do Brasil, Rú ssia, Índia, China e México, consolidando um novo acrônimo, segundo o estudo, o BRIC+M, e o papel do G20, que representa mais de 80% da economia mundial, como o principal fórum de debate e decisão das questões globais.

O PIB dos BRIC+M cresceria à média anual de 6,1%, enquanto o do G7 avançaria modestos 2,1%. O pedaço dos cinco grandes emergentes no PIB do G20 saltaria de 18,7% em 2009 para 49,2% em 2050. E o do G7, que reúne os EUA, Japão e as maiores economias européia, como Alemanha, Inglaterra e França, cairia de 72,3% para 40,1%.

No novo realinhamento entre as potências econômicas que começa a emergir, com desdobramentos geopolíticos, a economia da China deve passar a dos EUA por volta de 2032. Em 2050, China (com PIB de US$ 45 trilhões), EUA (US$ 38 trilhões), Índia (US$ 17 trilhões), pela ordem, seriam as maiores economias do mundo, seguidas de Brasil e Japão, ambos quase empatados com PIB de US$ 6,2 trilhões.

Rupturas mudam tudo

Qual a credibilidade destas projeções? A autoria é respeitável. O modelo de projeção ainda não foi divulgado, mas a premissa adotada é adequada. De 2009 a 2014 o estudo se baseou em projeções do FMI. De 2015 a 2025, supôs a mesma tendência anterior à crise atual. E daí até 2050 o estudo apenas derivou os resultados encontrados.

Também se assumiu a continuidade de mercados abertos, políticas econômicas prudenciais e ausência de catástrofes em escala global. Como todo cenário, basta um pequeno desvio numa premissa e tudo o mais sai do rumo. Não há como prever tecnologias de ruptura como a internet, que redesenhou as relações econômicas e sociais.

Se o carro elétrico surgir com força, por exemplo, a economia com base na queima de petróleo estará condenada em poucas décadas.

Estagnação no apogeu

Tais estudos importam como megatendências à falta de modificações econômicas revolucionárias e de choques culturais, sociais e entre países.

Como está a correlação de forças econômicas e políticas no mundo, a China pode até não ultrapassar os EUA, como vaticina a Carnegie Endowment, mas está predestinada a ganhar relevância cada vez maior. E isso mesmo com uma crise de digestão, pelo excesso de capacidade, prevista por muitos para algum momento depois de 2011.

No fim dos anos 80 do século passado, também se falava do "século japonês". Empresas do Japão compravam tudo nos EUA, de estúdios de cinema ao Rockfeller Center.

De 1990 em diante, afundou numa crise parecida com a atual dos EUA, de dívidas impagáveis, entrando num longo período de "estagnação no apogeu" que vem até hoje. À China, com excesso de capacidade industrial, tais riscos estão presentes.

Descompassos sociais

Feitas todas as ressalvas, o que salta à vista é que, mesmo com a ampliação do peso econômico dos países emergentes, 40 anos depois a renda per capita da China, prevista em US$ 32 mil em 2050, seria apenas 36% da dos EUA (US$ 88 mil). A do Brasil (US$ 24 mil), 27%.

A economia brasileira cresceria, segundo o estudo, 4,16% em média de 2009 a 2050 (China, 5,6%; Índia, 6,2%; EUA, 2,7%; Japão, 1,1%). Nem assim diminuiria decisivamente o descompasso social em relação aos atuais ricos do mundo. A qualidade do crescimento, mantido o padrão atual, merece atenção, assim como os riscos do processo.

Poder global diluído

Uma evolução com tal padrão pressupõe conseqüências. A reprodução do modo de consumo dos países ricos entre os países emergentes põe pressões ambientais. A ascensão dos BRIC, e outros como Indonésia e México, altera o jogo político global.

Os EUA, se confirmado tal cenário, continuam como potência líder, mas cedendo autoridade aos emergentes. Crítica seria o status da Europa, já que só como bloco conseguiria manter-se influente.

O pleito do Brasil por um assento permanente no Conselho de Segurança das Nações Unidas neste quadro ganha maior viabilidade, mas a precedência da Índia, hoje vetada pela China, é maior pelo tamanho, poderio e crescimento potencial. ■

---

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

Comissão técnica do IBEF SP cria

Sete subcomissões focam temas específicos da área financeira para produção de conteúdo técnico

A Comissão Técnica do IBEF SP iniciou 2010 com nova estrutura e planejamento. Com a criação de sete subcomissões que tratam de temas específicos, a Comissão, presidida por André de Araújo Souza, diretor de Consultoria de Impostos da Ernst & Young, conta com a participação de 42 associados e tem como objetivo a produção de conteúdo técnico de qualidade.

A perspectiva para 2010 é de realizar em torno de 20 eventos técnicos e pesquisas, além das reuniões mensais e da produção de artigos para a revista *IBEF News* e grande mídia.

Para isso, a Comissão se subdivide nas seguintes subcomissões: Tax, coordenada por Roberto Goldstajn; Sustentabilidade, coordenada por Antônio Aulicino; Governança Corporativa, com Flávio Ramos na coordenação; TI, liderada por Louremir Jerônimo; Riscos Financeiros, com Alexandre Bess como coordenador; Finanças Corporativas, coordenada por Flávio Málaga; e Planejamento Estratégico, com liderança de Ricardo Eguchi.

De acordo com o presidente da Comissão Técnica, André Souza, a ideia de criar as subcomissões surgiu como uma estratégia para produzir conteúdo técnico de forma mais acelerada, mantendo a qualidade. "Este ano vamos fortalecer a composição dessas subcomissões, para terem um pouco mais de autonomia na produção de conteúdo técnico por via das reuniões mensais, pesquisas, artigos e eventos. Com isso, esperamos proporcionar ao associado vários fóruns de discussão de conteúdos específicos, contribuindo com informação de qualidade ao executivo financeiro", afirma. André destaca que o conteúdo mais amplo e especializado em relação aos temas aumenta as opções de envolvimento do executivo financeiro associado ao IBEF SP com assuntos que são de seu interesse. "O rol de opções aumenta consideravelmente com a criação das subcomissões", destaca.

Em 2009, a Comissão Técnica realizou 15 eventos técnicos, duas pesquisas relacionadas a Tax e Sustentabilidade e produziu artigos variados publicados em veículos de comunicação. Os membros da Comissão reúnem-se mensalmente em almoço no Bar des Arts.

"Este ano vamos fortalecer a composição dessas subcomissões, para terem um pouco mais de autonomia na produção de conteúdo técnico por via das reuniões mensais, pesquisas, artigos e eventos. Com isso, esperamos proporcionar ao associado vários fóruns de discussão de conteúdos específicos, contribuindo com informação de qualidade ao executivo financeiro"

André de Araújo Souza, diretor de Consultoria de Impostos da Ernst & Young/presidente da Comissão Técnica do IBEF SP

Em 2009, a Comissão Técnica realizou 15 eventos técnicos, duas pesquisas relacionadas a Tax e Sustentabilidade e produziu artigos variados publicados em veículos de comunicação

A perspectiva para 2010 é de realizar em torno de 20 eventos técnicos e pesquisas, além das reuniões mensais e da produção de artigos para a revista *IBEF News* e grande mídia

As subcomissões que compõem a Comissão Técnica são coordenadas por:
Roberto Goldstajn (Tax); Antônio Aulicino (Sustentabilidade); Flávio Ramos (Governança Corporativa); Louremir Jerônimo (TI); Alexandre Bess (Riscos Financeiros); Flávio Málaga (Finanças Corporativas); e Ricardo Eguchi (Planejamento Estratégico)

subcomissões de trabalho

Confira a seguir o planejamento de cada subcomissão para 2010

SUBCOMISSÃO Tax

EVENTOS TÉCNICOS

- Responsabilidade dos administradores
- *Transfer pricing*
- DIPJ e FCONT
- Planejamento sucessório
- Tributação dos derivativos
- Incentivos fiscais e acordos internacionais
- IFRS – atualização dos CPCs
- Debate – Fisco e contribuinte

SUBCOMISSÃO Sustentabilidade

EVENTOS TÉCNICOS

- Sustentabilidade – conceitos
- Ciclo de palestras – *cases* de sustentabilidade
- Eventos conjunto com a Adial Brasil

SUBCOMISSÃO Governança Corporativa

EVENTOS TÉCNICOS

- Governança corporativa – *ratings*
- Ferramentas para avaliação de riscos – *enterprise risk management* (em conjunto com a Subcomissão de Riscos Financeiros)
- Proposta de reforma do sistema financeiro mundial
- Alternativas para o caso brasileiro para o desenvolvimento sustentável do mercado de capitais

SUBCOMISSÃO TI

EVENTOS TÉCNICOS

- Evento *leading indicators* – já realizado
- Sistema de identificação, rastreamento e autenticação de mercadorias: uma prática da tecnologia de RFID
- Negócios na era digital e segurança de operações
- *Cloud computing*: aumentando a eficiência e diminuindo custos
- Controles fiscais eletrônicos

SUBCOMISSÃO Riscos Financeiros

EVENTOS TÉCNICOS

- Situação atual do gerenciamento de riscos
- Riscos do crescimento – fontes de financiamento
- Modelos matemáticos ao auxílio do gerenciamento de riscos
- Evolução do gerenciamento de riscos no Brasil

SUBCOMISSÃO Finanças Corporativas

EVENTOS TÉCNICOS

- Ciclos de palestras M&A
- Aulas com professores da Universidade de Pittsburgh

SUBCOMISSÃO Planejamento Estratégico

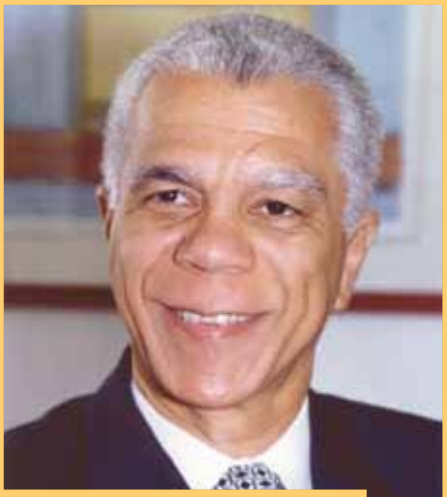
EVENTOS TÉCNICOS

- Palestra sobre gestão estratégica através do BSC
- Palestra sobre OBZ – Orçamento Base Zero
- Palestra sobre a importância da sustentabilidade no planejamento estratégico (em conjunto com a Subcomissão de Sustentabilidade)

Estão programados ainda outros eventos independentes das subcomissões, como, por exemplo, os encontros informais com vencedores do *Prêmio Revelação em Finanças*. ■

IBEF CE
Responsabilidade social é desafio em 2010

O IBEF está presente em dez cidades brasileiras, sendo oito em capitais, uma no Distrito Federal e uma em Campinas, no Estado de São Paulo. A cada edição, *IBEF News* focalizará uma seccional que compõe o Sistema IBEF. Nesta edição, apresentamos o IBEF Ceará.



"Há, no Estado, uma convicção de que o IBEF CE promove efetivamente um papel importante na reciclagem dos executivos de finanças"

Sérgio Silveira Melo, presidente da Diretoria Executiva do Instituto

Fundado em 26 de fevereiro de 1986, o IBEF Ceará congrega executivos de finanças ligados às principais empresas brasileiras, constituindo-se como um importante fórum de discussões sobre questões relacionadas à economia cearense. O forte empenho da entidade em colaborar para o desenvolvimento socioeconômico da região foi reconhecido pelo Estado do Ceará e pelo Município de Fortaleza, que conferiram ao Instituto o título de entidade de utilidade pública.

Atualmente, o IBEF CE reúne cerca de 170 associados que atuam nas mais diversas funções, como diretores, gerentes administrativo-financeiros, empresários, profissionais liberais, consultores, presidentes, coordenadores e vice-presidentes dos setores industrial, serviços privados, serviços públicos, consultorias, comércio, agricultura e serviços financeiros. Essa diversidade de funções, aliada à multidisciplinaridade da formação dos profissionais, reflete-se no quadro social da entidade, que busca fomentar novos negócios e relacionamentos.

Apesar da crise internacional, o Ceará apresentou resultados positivos em 2009, com crescimento de seu PIB (Produto Interno Bruto), expansão no volume de vendas varejistas, construção civil em alta, recorde na geração de emprego e novos investimentos.

De acordo com o Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (Ipece), em 2009, a economia cearense cresceu 3,1% em comparação a 2008, totalizando PIB de R$ 60,8 bilhões e renda *per capita* de R$ 7.385,00. Com evolução de 5,6%, o setor de serviços foi o grande responsável pelo crescimento do Estado em 2009, seguido pela indústria, com 1%. Já a agropecuária apresentou decréscimo de 9%, quando comparado ao resultado de 2008.

Iniciativas

Devido à sua trajetória histórica, o IBEF CE possui grande importância diante da comunidade financeira do Estado em que atua como porta-voz da sociedade em assuntos relacionados à economia cearense. A presença constante nos principais eventos de sua região rendeu à entidade a participação como membro efetivo da Câmara Setorial do Comércio e Serviços, a convite da Agência de Desenvolvimento Econômico (Adece), órgão ligado ao governo do Estado do Ceará. "Há, no Estado, uma convicção de que o IBEF CE promove efetivamente um papel importante na reciclagem dos executivos de finanças", afirmou Sérgio Silveira Melo, presidente da Diretoria Executiva do Instituto.

Com foco no aprimoramento profissional de seus associados, o IBEF CE promove uma agenda de eventos que inclui cursos, seminários, palestras e os tradicionais almoços-palestra, café com finanças e o programa televisivo *Economia & Finanças*.

Realizado semanalmente, o *Economia & Finanças* direciona-se não só aos associados da entidade, mas também a toda a sociedade cearense, constituindo-se como um canal de comunicação entre o Instituto e seus diferentes públicos de interesse. Nesse programa, empresários e executivos discutem temas variados como câmbio, mercado financeiro e de capitais, tributos, comércio internacional, governança corporativa, riscos e *compliance*, tecnologia da informação e IFRS. "Além da enorme visibilidade do IBEF CE, os temas discutidos são normalmente alvo de entrevistas para os jornais locais", aponta Melo.

Por meio da imprensa cearense, o IBEF CE apresenta-se como entidade de grande credibilidade, especialmente relacionada aos temas econômicos e financeiros. O Instituto possui uma página inteira aos domingos no caderno de economia do principal jornal do Estado do Ceará e, mensalmente, edita um comentário sobre o atual panorama macroeconômico da economia nacional e internacional.

O IBEF CE também se preocupa em oferecer oportunidades de negócios aos seus associados ao ampliar a rede de relacionamento social e esportivo. Por meio de parcerias com entidades como Apimec NE (Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais), Sebrae e Corecom CE (Conselho Regional de Economia), entre outras, a entidade promove e difunde conhecimentos técnicos e experiências de administração financeira nas empresas, no governo e com o público em geral.

"Esses convênios permitem maior *networking* para os associados. Nos eventos promovidos por esses parceiros, o IBEF CE está sempre presente e muitas vezes compondo a mesa dos trabalhos", conta Melo.

Dentre as recentes iniciativas do IBEF CE, o executivo destacou a realização do XX Congresso Nacional dos Executivos de Finanças (Conef), o mais tradicional e importante evento da área financeira do Brasil, em Fortaleza, em 2009. O evento, que trouxe referências nacionais e internacionais, discutiu o tema Economia Brasileira e as Perspectivas de Desenvolvimento e contou com a participação de centenas de executivos de finanças de todo o Brasil e associados das dez seccionais do IBEF.

Sérgio Melo e os membros da Diretoria do IBEF CE

DIRETORIA EXECUTIVA

Diretor Presidente
Sergio Silveira Melo

Vice-Presidente
Luis Eduardo Fontenelle Barros

Secretário
Ênio Viana Area Leão

Tesoureiro
Roberto Luiz Barreto Ramos

Diretor Técnico
Celio Avelino das Chagas

Diretor de Desenvolvimento
Antonio Simão Arrais Filho

Diretora de Admissão e Frequência
Cinthya Maria Bezerra Diógenes

Assessor Especial
Francisco Back

CONSELHO FISCAL

Antonio Gonzaga do Vale, Marcelo Rangel e Nicola Miccione

CONSELHO CONSULTIVO

Sérgio Silveira Melo, Paulo Roberto Kuhn,
Newton de Oliveira Santos, Osvaldo Euclides de Araújo,
Luis Eduardo Fontenelle Barros, Tarcísio Miranda Cordeiro,
Lauro Chaves Neto, Delano Macedo de Vasconcellos,
Luis Eduardo Fontenelle Barros, Ênio Viana de Arêa Leão,
Sérgio Silveira Melo, Antonio de Sousa Sales e
Raimundo F. Padilha Sampaio

Desafios

Em 2010, o IBEF CE busca o reconhecimento federal de entidade de utilidade pública. Entretanto, o grande desafio do Instituto é concluir a elaboração de um programa de educação financeira para estudantes do curso médio da rede pública estadual e municipal, e também para as comunidades carentes da periferia de Fortaleza, cumprindo assim o papel de responsabilidade social da entidade.

"A nossa proposta é executar um programa de educação financeira objetivando, sobretudo, alcançar segmentos determinados da sociedade, optando por capacitar, mesmo que de forma básica, jovens e comunidades de baixo nível de renda", explica Melo.

Nesse projeto, o Instituto vai disseminar informações sobre economia financeira por meio da publicação de cartilhas, vídeo-aulas e programas audiovisuais e radiofônicos, cujo conteúdo será previamente desenvolvido e editado por pedagogos e profissionais de comunicação. "Tudo será formatado na linguagem adequada ao público-alvo eleito", menciona Melo. Sob a coordenação do economista e membro do IBEF CE Francisco Moura, o projeto buscará parcerias com empresas de comunicação, órgãos públicos, agências de propaganda, bancos, agências de desenvolvimento e entidades educacionais.

Preocupado com a renovação de seu quadro social, o IBEF CE desenvolve ações para atrair jovens profissionais. Por essa razão, o Instituto tem uma Diretoria Vogal que busca universitários que cursam o último ano das faculdades de Economia, Ciências Contábeis, Ciências Atuariais, Administração e Direito. Já a participação das executivas aumentou fortemente nos últimos anos e hoje totaliza seis diretoras no IBEF CE. Já no campo socio-esportivo, a entidade empenha-se em sediar o 1º Torneio Nacional de Golf do IBEF, que reúne todas as seccionais do Instituto.

Os principais patrocinadores do IBEF CE são: BNB-Etene, Bic, Newland, Pax Corretora e Ypióca. ■

O Makro tem soluções na medida para o seu negócio.

O Makro está presente no Brasil inteiro, com
73 lojas operando no segmento de autosserviço, com mais de 12 mil itens a preço de atacado.
Além disso, atua em mais 4 canais de vendas, com uma equipe de profissionais altamente capacitada para atender a empresas de todos os portes e segmentos.

Contas Nacionais Corporativas
Atendimento por meio de contrato nacional com abastecimento regional a todas as filiais da sua empresa, incluindo cestas básicas, materiais de escritório, produtos descartáveis e de limpeza.
Informe-se: (11) 3745-2167 ou contasnacionais@makro.com.br

Televendas
Venda por telefone com preços e condições especiais para grandes quantidades, como caixas e pallets de produtos.

Eletroatacado
Canal de vendas especializado em eletroeletrônicos para atendimento a revendedores, uso corporativo e programas de incentivo de vendas. Atendimento centralizado com cobertura nacional.
Informe-se: (11) 3745-2166 ou eletroatacado@makro.com.br

Makro Delivery
Serviço de entrega do Makro, inclusive de produtos perecíveis, direto na porta do seu estabelecimento, em até 24 horas.*
Informe-se: (11) 3745-2616.

*Consulte entrega em até 24 horas, inclusive de produtos perecíveis, para pedidos feitos até o meio-dia do dia anterior. Entre em contato com o loja Makro mais próxima e confira preços, condições de pagamento e o raio de entrega.

Projeto Sabor & SABER
Ajudando seu negócio a crescer
Cursos gratuitos de capacitação profissional em gastronomia e gestão de negócios.

Capital de Giro Eletrônico Makro: melhores condições de crédito para o seu negócio.

makro SPECIALE
Vinhos e produtos do mundo todo com preços de atacado, para diferenciar o seu negócio ou satisfazer o seu lado gourmet.

superatacado makro
Faz parte do seu negócio

www.makro.com.br

IBEF Mulher

Guito Marques

Teto de vidro para as mulheres no Brasil

Luciana Medeiros von Adamek, coordenadora-geral do IBEF Mulher

O Instituto de Ensino e Pesquisa (Insper) divulgou um material muito interessante, intitulado *Teto de Vidro e Identificação: Uma Análise do Perfil de CEOs (Chief Executive Officers) no Brasil*, de autoria da Dra. Regina Madalozzo, professora-assistente do Insper e pesquisadora na área de Economia do Trabalho.

Antes de detalhar o resultado do estudo, devo esclarecer que, nesse artigo, o termo "teto de vidro", oriundo do inglês *glass ceiling*, significa uma barreira invisível que impede, no caso, as mulheres de ascenderem a posições relevantes dentro das organizações.

No artigo citado, a Dra. Regina aborda uma questão muito interessante relacionada à existência do teto de vidro para as mulheres no mercado brasileiro. Para averiguar a sua existência, foi feita uma pesquisa em 370 empresas, e o resultado demonstra que, nos casos em que o controle acionário é detido pelos próprios executivos, três variáveis têm relevância na escolha de uma mulher para ser CEO: setor de atuação da empresa, posição geográfica e, o mais relevante, a existência de um conselho de administração na empresa, que diminui em 12,76% a probabilidade de uma mulher ocupar o cargo. Quando o controle acionário não pertence totalmente aos executivos, a existência do conselho de administração diminui em 9% as chances de uma mulher assumir o cargo de CEO; além disso, o tamanho da empresa começa a ser relevante.

A relação entre a existência de um conselho de administração na empresa e a redução na probabilidade de uma mulher ser CEO se deve ao fato de o conselho reconhecer no potencial ocupante do cargo características próprias de seus membros. A presença reduzida de mulheres em cargos de liderança no Brasil sugere que a maioria dos conselhos é formada por homens.

Nesse contexto, a necessidade clara é de, primeiramente, incorporar nos conselhos a visão e o pensamento das mulheres executivas, que agregam valor tanto quanto os homens no dia a dia das organizações, e, dessa forma, termos mais CEOs mulheres. Falta a nós, mulheres, aceitarmos esse desafio e, cada vez mais, quebrarmos os "tetos de vidro" no cotidiano das empresas.

Saudações Ibefianas.

Notícias

1 • **Reunião** – Em abril, ocorreu mais uma reunião do IBEF Mulher, com a participação de novas ibefianas apoiando a iniciativa. Na reunião, abordamos principalmente os temas dos próximos eventos da iniciativa.

2 • **Evento** – Em 23 de abril, ocorreu mais um evento na sede do IBEF Mulher, sobre Inovação Tecnológica – Benefício Fiscal Federal (Lei 11.196, de 2005), com Evelin Spinosa, sócia da Nexxus Soluções Empresariais.

3 • **Congresso** – Valéria Cristina Natal, da Distock e coordenadora da torre de Relacionamento do Ibef Mulher, participou do III Congresso Nacional de Empresas Familiares, que aconteceu no último dia 26 de março em São Paulo. Os palestrantes foram importantes personalidades do ambiente empresarial brasileiro (Viviane Senna; João Carlos Saad, presidente do Grupo Bandeirantes; Alexandre Costa, presidente da Cacau Show; Maurien Randon, acionista da Randon; etc.), que contaram histórias de seus *cases* e trataram de temas relativos a Sucessão Patrimonial, Gestão Patrimonial, *Family Office*, Governança Corporativa e Familiar, Desafios e Entraves das Empresas Familiares e os novos desafios no atual cenário econômico mundial.

4 • **Competitividade** – Patrícia Aguiar, coordenadora da torre de Relações Públicas do IBEF Mulher, participou em março do evento do Insper sobre A Mulher e a Competitividade, que contou com a participação de Regina Madalozzo, Rossana Sadir e Luiz Gustavo Medina.

Você investe seu dinheiro num banco em que não confia? E por que não faz o mesmo na hora de investir no balanço da sua empresa?

Publicar o balanço da sua empresa no Estadão é um excelente negócio, e uma grande oportunidade de atrair investidores com poder de decisão e que estão sempre atentos a números que sinalizem potencial de lucro. Anuncie o balanço da sua empresa no Estadão e valorize ainda mais a sua marca.
Para anunciar, ligue (11) 3856 2080 ou pelo e-mail publicidadelegal@grupoestado.com.br

GRUPO ESTADO

O ESTADO DE S. PAULO · RÁDIO ELDORADO AM 700 • FM 92,9 · Jornal da Tarde · AGÊNCIA ESTADO · OESP mídia · OESP · estadao.com.br

Fernando Ricci

Muita atividade neste começo de ano

Estamos chegando quase à metade do ano, e os resultados das empresas no primeiro trimestre divulgados pelos jornais mostram que a economia brasileira caminha com um forte vigor em 2010. Uma excelente notícia para nossas carreiras: mais crescimento econômico, maior expansão das empresas. Expansão esta que é também geográfica, ou seja, nossas companhias estão adquirindo concorrentes no exterior e abrindo a oportunidade para que seus executivos assumam posições em outros países. Por isso achamos tão relevante incluir em nossa coluna dos *headhunters* esse tema, que antes preocupava apenas aqueles que construíam suas carreiras em multinacionais presentes no Brasil, e tornou-se de repente um assunto em grupos nacionais. Nesse contexto, o desafio de ser um jovem executivo de finanças cresce a cada dia. Será cada vez mais exigido de nós não apenas o conhecimento técnico (para atuar na área financeira com maestria), nem complementarmente o gerencial (para saber motivar equipes e atingir objetivos), mas adicionalmente um conhecimento do contexto global, para a tomada de decisões acerca de nossas oportunidades mundo afora. Que o jovem executivo tenha sempre cada vez mais bons problemas como esses!

Saudações ibefianas,

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

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

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

IBEF JOVEM EM AÇÃO

Os ibefianos jovens Rafael Mariante (PwC) e Guilherme Camargo (Porto Forte) participaram nos dias 12 e 13 de abril do XXIII Fórum da Liberdade, em Porto Alegre (RS), evento organizado pelo IEE (Instituto de Estudos Empresariais), entidade parceira do IBEF Jovem.

DiCA PARA A SUA CARREiRA

Divulgação

Expatriação ou repatriação?

David Norgren
RSG – Recruitment Services Group
(dnorgren@rsgbrasil.com.br)

A economia brasileira foi afetada em menor escala pela crise financeira do que as economias dos países desenvolvidos, e a recuperação por aqui parece acontecer a passos mais largos do que no exterior. Portanto, não é exagero dizer que os olhos das grandes empresas e investidores estrangeiros estão neste momento mais voltados ao Brasil do que antes.

Com isso, observa-se algo inédito até agora: um movimento de repatriação de executivos brasileiros. Muitos desses casos são pessoas que trabalham nos mercados financeiro e de capitais, talvez os mais afetados pela escassez de crédito.

Mas o fluxo inverso também continua. Recentemente, fomos procurados por executivos que receberam propostas para ir trabalhar no exterior e não sabiam se deveriam aceitar ou não. Em primeiro lugar, cabe dizer que não há resposta certa. O executivo tem que ponderar os diversos fatores que envolvem uma decisão dessas.

A proposta envolve uma promoção na carreira? Haverá aumento de remuneração? Quais as perspectivas no médio ou longo prazo? Qual a perspectiva de crescimento profissional que teria se ficasse no País? Haverá dificuldades de adaptação? A família irá junto?

De uma maneira geral, trabalhar no exterior é uma experiência enriquecedora do ponto de vista cultural, uma boa oportunidade para aprender ou melhorar a proficiência de uma língua estrangeira e pode ser um diferencial na carreira.

Por outro lado, a economia brasileira mostra perspectivas boas para o futuro próximo. Também há a questão da distância da família e dos amigos, que nem sempre é fácil de suportar.

Logo, o executivo deve avaliar se a expatriação lhe oferece boas oportunidades de avanço na carreira, uma boa experiência e crescimento profissional, inclusive para retornar ao País pela empresa ou com maiores chances de recolocação. Somente após pesar esses fatores em relação às perspectivas de crescimento que teria ficando no País – e também fatores emocionais como adaptação no exterior e distância – o executivo deve decidir ou não pela expatriação.

Um longo caminho de realizações

Guto Marques

Luiz Carlos Quadrante

A contragosto, aos 12 anos de idade, Luiz Carlos Quadrante deixou a cidade de Tupã, no interior paulista, para morar na capital. Mal conhecia a cidade, mas já não gostava. Mais de cinco décadas depois, a opinião é outra. "Passei a amar esta cidade, que me recebeu muito bem", afirma. Pudera. Foi neste mesmo lugar que, 12 anos depois, conheceu Vera, com quem dividiu a construção de uma vida em comum, e percorreu uma trajetória profissional de sucesso.

Formado em Ciências Contábeis, em 1967, e em Ciências Econômicas, em 1969, pela Pontifícia Universidade Católica (PUC-SP), Quadrante iniciou a carreira na área de Auditoria da PricewaterhouseCoopers, seu primeiro grande emprego, então com 18 anos, onde chegou ao cargo de gerente. Lembra ainda dos grandes amigos que fez durante o período em que trabalhou na empresa, tais como Walter Machado de Barros e Helio Duarte, hoje companheiros no IBEF SP.

Posteriormente transferiu-se para o Banco Crefisul, onde iniciou uma fase marcada pela grande admiração por Aron Birmann, então sócio do Banco, hoje falecido. "Devo muito a ele." Atuou ainda como vice-presidente de grandes corporações, como Banco Crefisul/Citibank, Grupo Abril, Massey Perkins e Polibrasil, além de ter sido diretor superintendente da Unicor. Atualmente, é sócio do Grupo Fundamentum, uma *corporate finance*.

O fato de ter atuado como um dos principais executivos nas empresas pelas quais passou faz com que Quadrante guarde na memória uma coleção de experiências marcantes, tais como a participação na construção de projeto petroquímico e formação do grupo industrial pela Polibrasil, a construção do Hospital São Luiz Morumbi, a transferência de fábrica de motores do exterior para o Brasil pela Massey e a cisão do Grupo Abril. Foi, ainda, um dos primeiros executivos a introduzir os conceitos de qualidade total no País, na época em que trabalhava na Polibrasil. Para isso, ele conta que foi treinado pelo professor Vicente Falconi e participou de outros treinamentos na Juse (Union of Japanese Scientists & Engineers), no Japão.

Em meio a uma carreira recheada de desafios, Quadrante encontra no IBEF SP, até hoje, a complementação de seus estudos e o conhecimento sobre assuntos atuais relacionados ao desenvolvimento das empresas e do mercado. "Isso influencia o desempenho e o profissional deixando-o atualizado para todos os desafios de sua carreira", considera. Lembra ainda o *networking* como um ponto importante na construção da relação com outros profissionais e seus familiares e com instituições do mercado, como bancos, clientes e fornecedores.

Para balancear a vida e manter o equilíbrio, Quadrante costuma passar os finais de semana na companhia da família e dos amigos. Ele e a esposa gostam de jantar fora e viajar e, aos sábados, almoçar com os filhos, Júnior (40), Alessandra (36) e Rodrigo (34), e com os netos, Paola (10), Enrico (8) e Julia (1).

"Quando estou sozinho, leio as revistas semanais e quinzenais ou um bom livro, fumando charuto, tomando um bom vinho, no jardim de casa, à beira da piscina", descreve. Gosta ainda de assistir aos jogos do Palmeiras pela televisão, aos jornais noturnos e a filmes variados. Para manter a forma, faz ginástica e caminha na esteira, em casa e, eventualmente, na academia do clube Alto de Pinheiros. ■

Divulgação

O executivo com sua família

Preferências

Palavra
Perseverança

Guru
Jesus Cristo

Personalidade Histórica
Mahatma Ghandi

Estilo Musical
MPB e musica clássica

Melhor Filme
...E o vento levou

Melhor Livro
***O Fio da Navalha*, de Somerset Maugham**

Esportes
Futebol e vôlei

Lazer
Ler, fumando charuto e tomando um bom vinho

Culinária Preferida
Italiana

País (fora o Brasil)
Europa de um modo geral e França em particular

Melhor Cidade
Paris

Férias
Praias brasileiras, especialmente na Bahia

Aniversários

Parabéns aos associados que aniversariam em maio!

1 Tsuguio Takayama 2 Antonio Oscar Ponzi 3 Ricardo Bonazzi, Marcello de Simone, Valter Bolin, Claudio Antonio Ambrósio Gomes, Thomas Hollnagel, Alexandre Cesar Innecco, Ederley Nascimento Pereira, Marcos Bardagi, Henrique Arantes, Vivianne Cunha Valente e Renata Evangelista Romariz Recco 4 Heraldo Gilberto de Oliveira, Lauro Barbosa do Nascimento e Ana Carolina de Salles Freire Rutigliano 5 Claudio Augusto Bonomi, Flávio Antonio Angelin, Jorge Roberto Manoel, Renato Proença Lopes e Marcelo Gonzalez Coelho 6 Carlos Eduardo de Mori Luporini, Alexandre Julio Cedirian e Renato Casarin 7 Luiz Carlos Sambo, Jose Cezario Menezes Barros Sobrinho e José Claudio Securato 8 William Henrique Nicolau, Luis Felipe Cursino de Moura Guarnieri e Pablo Rogers Silva 9 Wellington Aparecido Piccino, Silvio Aparecido de Carvalho, Sandro Henrique Peixoto Saboia e Daniel Ferrari 10 Vladimir França e James Kenneth Keller 11 Everaldo Guedes de Azevedo França e Luciano Martire 12 José Renato Turci Carollo Saraiba, Antonio Marcio Fonseca de Oliveira e Flavio Kezam Málaga 13 Rodrigo Ferraz Pimenta da Cunha e Leonardo Barros de Pinho 14 Carlos Alberto Teixeira, Marcus Benedito Teixeira, Fernando Raul Mieli e Luis Paulo de Almeida Rabello 15 Luiz Orlando Araujo Fóz 16 Evandro Ferrazoli Ribeiro, Paulo Cesar de Almeida Cazeiro, Marcos Reinaldo Severino Peters e Alexandre Elgarten Rocha 17 Thomas Daniel Brull, Eduardo Gil Amarelo e Alexandre Leal Bess 18 Valtemar Lázaro Franco, Claudio Gonçalves dos Santos e Glauco Ulisses de Oliveira 19 Sueli Manso da Silva, Marco Tulio Clivati Padilha, Maria Francinete Santos São Mateus e Carlos Eduardo Ribeiro Dias 20 Leticia Lumi Kayano, Flavio Mario Chiaretti, Luca Banfi Passarelli, Daniel Martins dos Santos e Claudionor de Souza Amorim 21 Marco Aurélio Galhardo Rennó 22 Ronaldo Puzipe Garcia e Alexandre José Nini 23 José Luiz Ribeiro de Carvalho e Maurizio Barbini 24 Ricardo Scalzo, Paulo Sérgio Laudisio Leonhardt, Marcos Suryan Neto e Emilson Roman 25 Geraldo Lima Wandalsen, Antonio Sidnei dos Santos, Marcos Aurelio Couto, Cyrille Marc Marie Favel e Vinicius Santana Nunes 26 Valter Savian de Lourenço, Olga Stankevicius Colpo e Marcelo Ferreira da Gama 27 André Felipe Benchimol 28 Vital Jorge Lopes e Monica Garcia Fogazza Rego 29 José Marcos Teixeira Costa Araujo, Nilton Pereira Oliveira, Paul Elie Altit e Ricardo Merrighi de Fiqueiredo Silva 30 Fernando Mario Rodrigues Marques, Ricardo Werner Marek e Flavia Cristina Buiati Pereira.

Novos Associados

Alessandra Patricia Quadrante – Grupo Fundamentum
Alexandre Mafra Guimarães – Totvs
André Moreno Uberti – CHS do Brasil – Grãos e Fertilizantes Ltda.
André Petroucic – SAP Brasil Com. e Representações Ltda.
Carolina Asevedo Couto – Michael Page International do Brasil Recrutamento Especializado Ltda.
Claudia Orsi Abdul Ahad – Securato, Milchteim e Leão Advogados
Elida Cristina Pereira Monteiro – Serasa S.A.
Guilherme M. Maruxo – DHL Express Brazil Ltda.
Luiz Eduardo Ganz Viotti de Azevedo – PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes
Maria Cristina Marinho de Moraes – Verizon Business
Maria Francinete Santos São Mateus – BNP Paraibas Brasil S.A.
Mauro Cavalcanti de Albulqerque – Banco Santander Brasil S.A.
Renato Henrique Caumo – Pinheiro Neto Advogados
Rodrigo de Souza Ribeiro – Integration Consultoria Empresarial Ltda.
Rodrigo Souza Silva – Santa Marina Vitrage
Savaltore Milanese – KPMG Corporate Finance Ltda.
Therese Jean Rabieh – Banco Westlb do Brasil Ltda.
Walter Norio Nageishi – Cia. Importadora e Exportadora Coimex
Willy Thackara Brown III – SAP Brasil Com. e Representações Ltda.

As novas regras tributárias de limite de endividamento

Divulgação

Luciana Aguiar, associada ao IBEF SP, é graduada em Direito e em Ciências Econômicas e atua como consultora tributária na PricewaterhouseCoopers, onde trabalha desde 1994.

Com o advento da Medida Provisória 472, no final de 2009, foi introduzida no Brasil a regra conhecida como *thin capitalization rule*, que estabelece limites para a dedutibilidade dos juros devidos sobre empréstimos contraídos por pessoas jurídicas brasileiras com pessoas vinculadas, no exterior, objetivando mitigar o fenômeno da subcapitalização.

Com isso, o País é inserido no cenário de regras de tributação de operações internacionais já aplicáveis nos principais países desenvolvidos e globalizados.

Considerando a importância crescente do Brasil na economia mundial, parece ser irreversível a regulamentação das operações internacionais, inclusive no que tange aos aspectos tributários, seguindo as tendências mundiais de transparência e tributação da riqueza no lugar em que é gerada. Contudo, para estarmos na vanguarda, é preciso que sejam avaliados os impactos das mudanças pretendidas, adaptando, se for o caso, as novas regras às peculiaridades inerentes aos diversos setores econômicos, de modo a não criar barreiras à sua atuação ou reduzir a sua capacidade competitiva.

"Com isso, o País é inserido no cenário de regras de tributação de operações internacionais já aplicáveis nos principais países desenvolvidos e globalizados"

A regra brasileira parece ter sido introduzida sem essa distinção. A exemplo da aplicável a preço de transferência, optou-se por estabelecer parâmetros objetivos e fixos que diferenciaram apenas (i) o endividamento relativo a operações com pessoas vinculadas e localizadas fora de paraíso fiscal e (ii) o endividamento relativo a operações com quaisquer contrapartes localizadas em paraísos fiscais, desconsiderando, portanto, as diferentes necessidades de endividamento/captação dos setores de nossa economia.

A nova norma, ao não diferenciar as instituições financeiras como agentes de crédito, por exemplo, coloca em um mesmo patamar o endividamento próprio e aquele que tem por objetivo o repasse. Com isso, a regra pode acabar impactando a oferta de crédito de um modo geral, seja pela sua redução, seja pelo seu encarecimento em função do aumento do custo tributário. Nessa linha, é de se imaginar que sejam buscadas alternativas para a manutenção do nível de captação necessário, sem que sejam majorados os respectivos custos, podendo resultar no aumento do volume de operações contratadas com instituições financeiras diretamente no exterior, em detrimento das modalidades ofertadas por suas subsidiárias no Brasil. Nessa situação exemplificativa, a regra tributária provocaria o efeito oposto ao desejado pelo legislador, uma vez que transferiria para o exterior ganhos antes tributáveis no País, ao aumentar a "importação de crédito".

Ainda em relação ao segmento financeiro, frise-se que o Banco Central estabelece limites máximos de alavancagem, bem como de capital mínimo, de observância obrigatória por todas as instituições financeiras, que também devem respeitar o denominado índice de Basiléia. Esses limites foram determinados para garantir a solidez patrimonial do sistema financeiro, sem obstar o exercício de sua atividade, e por si só já evitam a subcapitalização dessas instituições.

Assim, parecem não atender ao melhor interesse do País regras tributárias que, além de produzirem o resultado esperado, qual seja, evitar a subcapitalização, tenham por efeito colateral a redução da remessa de recursos que não ingressariam de outra forma que não por empréstimo, considerando a sua finalidade principal.

A necessidade de normas também norteadas pela preocupação em minimizar os impactos gerais na economia já foi percebida em alguns países de adotam *thin capitalization rules*. É o caso da Argentina e do Chile, que excetuam as instituições financeiras das regras gerais. Já a China, ao introduzir em 2008 esse tipo de norma, estabeleceu parâmetros diferenciados também para o segmento financeiro. Outros países consideram a observância de condições especiais negociadas com as autoridades tributárias ou mesmo condições de mercado (*arm's lenght*) – é o caso da Espanha, do Reino Unido e dos Estados Unidos.

Dessa forma, parece razoável concluir que analisar cautelosamente as características e impactos nos diversos segmentos e diferenciá-los para fins de elaboração de normas dessa natureza pode representar um ganho para Fisco e contribuintes. A observância de condições de mercado, como regra geral, parece ser o caminho mais isonômico, já que bastaria estar provado que as transações teriam sido realizadas nas mesmas bases, caso tivessem sido contratadas com um terceiro. A boa notícia é que ainda há tempo para o seu aprimoramento, considerando que a MP 472 ainda tramita no Congresso Nacional. ■

age.

Sua empresa também precisa de um check-up de tempos em tempos. Marque uma consulta com a PwC.

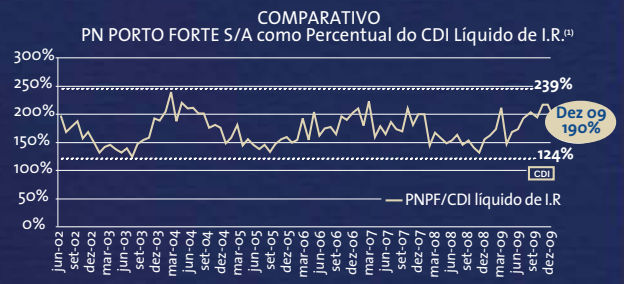
Com objetividade na busca pelos resultados, a PwC auxilia seus clientes a explorar e valorizar ainda mais os seus negócios. Se a sua empresa busca crescimento ou melhoria nos processos, chame a PwC.

PRICEWATERHOUSECOOPERS pwc.com/br

© 2010 PricewaterhouseCoopers. Todos os direitos reservados. PricewaterhouseCoopers refere-se ao network de firmas membros da PricewaterhouseCoopers International Limited, cada uma das quais constituindo uma pessoa jurídica separada e independente.

Especialista em Crédito Privado

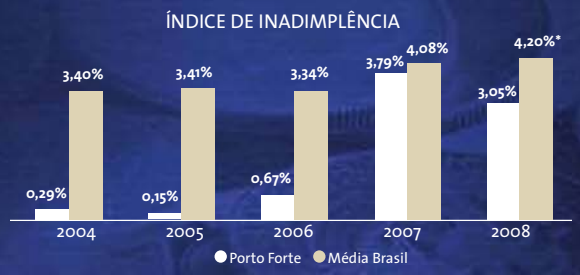
- crédito micro pulverizado e com recebíveis de curto prazo
- diversificação da carteira: baixa exposição a um setor específico
- rígida análise de crédito
- alto retorno gerado aos mais de 400 acionistas, com um retorno médio nas ações PN muito superior ao CDI.



(1) Para o cálculo do CDI líquido de I.R., consideramos uma alíquota de 22,5% incidente sobre ganho de capital - obtido com aplicações com prazo de até 180 dias em fundos de renda fixa, conforme tabela da Receita Federal

Fonte: Banco Central do Brasil e Porto Forte S/A

- sólida equipe de gestão
- governança corporativa: SA fechada com divulgação de balanço e diversas informações da empresa
- histórico de 7 anos de operações



Dados consolidados do Banco Central de crédito livre no país (excluindo os financiamentos direcionados para agricultura, habitação etc).

PORTO FORTE

Porto Forte Participações S.A.
Rua Pedroso Alvarenga, nº 1.284 - 6º andar - Bairro Itaim Bibi - São Paulo, SP - CEP 04.531-913
Fone: 3168-1208 - ri@portoforte.com - www.portoforte.com