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, Daniel Levy, Ivan de Souza, José Augusto Miranda, José Claudio Securato, José Rogério Luiz, Linomar Barros Deroldo, Luciana Medeiros von Adamek, 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: André Maurino, Fábio Jorge Celeguim, Guilherme Camargo, Ivan de Souza, José Adalber Alencar, José Cesar Guiotti, Luiz Cláudio Fontes, Mário Togneri, Rubens Batista Jr., Sergio Volk e Walter Nageishi

Diretor-Gerente
Mario de Rezende Pierri

Av. Paulista, 2073, Ed. Horsa II, Cj 801
01311-300 São Paulo, SP
Tel 11 3016 2121 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
Gabrielle Silva (Coordenadora), Ana Carolina Escudeiro, Arthur Pires, Daniela Mainardi, Gabriela Nascimento, Giovana Ottenbreit, Jennifer Almeida e Jonathas Ruiz

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

Riscos, incentivos fiscais e outros temas obrigatórios

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

Qualquer atividade na vida pessoal, profissional ou no mundo corporativo está ligada ao conceito de risco, que pode envolver perdas ou oportunidades. Nas Finanças, a relação risco-retorno indica que, quanto maior o risco aceito, maior será o retorno esperado dos investimentos. O executivo de Finanças, exercendo seu papel estratégico, tem assumido o gerenciamento dos riscos corporativos a fim de mitigá-los e de obter a redução das incertezas. Esta edição da *IBEF News* dedica sua matéria de capa a um amplo balanço do papel do CFO nesse cenário em que os profissionais buscam se atualizar enquanto os órgãos reguladores exigem, cada vez mais, transparência e prestação de contas na busca da boa governança corporativa. Veja na página 40 o resultado desse mergulho.

Esta edição também trata de um tema que os gestores financeiros por vezes administram com certo descompromisso, tratando-o como simples assunto burocrático: os incentivos fiscais. Em recente café da manhã, o IBEF SP levou à comunidade de Finanças, sob o título A Importância dos Incentivos Fiscais para a Descentralização da Economia no Brasil, o *case* Vulcabras/Azaleia, um bem-sucedido modelo de desenvolvimento que uma das maiores indústrias de calçados e material esportivo da América Latina utilizou em seu projeto de crescimento (pág. 8).

Destaco, ainda, o seminário promovido pelo IBEF SP e pela Anefac sobre as IFRS voltadas às pequenas e médias empresas (PMEs). Na página 20, o leitor constatará como ainda estamos desprovidos de conhecimentos sobre essa contabilidade internacional, principalmente nesse segmento, constituído por empresas de capital fechado e com gestão familiar, às vésperas dos primeiros balanços orientados pelos novos padrões. É um alerta para medidas imediatas. Vale conferir.

Finalizo saudando nossa colega Olga Monroy, uma executiva global, CFO regional para a América Latina e Caribe da McCann, cuja trajetória é um exemplo para todos os executivos de Finanças, reconhecida com o *Prêmio Destaque IBEF*, edição 1996. Olga Monroy é a personagem de Executivos&Empresas, à pagina 68. Seu depoimento demonstra uma vencedora no campo profissional e pessoal. Olga representa, nos quase 20 anos de associação ao IBEF SP, a vanguarda do IBEF Mulher. Salve Olga!

Índice

Rapidinhas 4

Ping-pong 6
Boas perspectivas para o comércio paulista

Café da manhã 8
IBEF SP discute a importância dos incentivos fiscais para a descentralização da economia no Brasil

Encontro Informal 16
Competição em um mundo multipolar é tema de debate

Seminário 20
Encontro discute as Normas Internacionais de Contabilidade para empresas de menor porte

TI 33
O uso da Tecnologia da Informação na prevenção e combate às fraudes corporativas

Matéria de capa 40
Gerenciamento integrado de riscos desafia executivos de Finanças

Ponto de vista 50
O novo departamento jurídico estratégico, por Plinio J. Marafon

Artigo 52
Como a estratégia equivocada destrói a riqueza do acionista, por Oscar Malvessi

Tema livre 59
Simulações mostram a economia já crescendo no patamar de 4% anual, por Antonio Machado

Prêmio Revelação 60
IBEF SP e KPMG revelam jovens talentos da área financeira

Sistema IBEF 62
IBEF já conta com uma seccional em Pernambuco

IBEF Mulher 65

IBEF Jovem 67

Executivos&Empresas 68
Aprendizado no mundo e em casa

Aniversariantes/Novos Associados 69

Opinião 70
Avaliação da empresa de acordo com o IFRS 1, por Edison Carlos Fernandes

Rapidinhas

Arquivo IBEF-SP

NOVOS DESAFIOS

Thomas Daniel Brull, ex-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP, foi eleito diretor financeiro e de Relações com Investidores da Tecnisa S.A., uma das principais incorporadoras de empreendimentos voltados para o segmento residencial do País. Thomas, que anteriormente foi diretor financeiro e de Administração do Grupo Energias do Brasil S.A., iniciou sua carreira no Citibank e trabalhou em empresas do Grupo Machline, Tec Toy e Rede Bandeirantes de Comunicação. Em 1993, recebeu o *Prêmio Destaque IBEF SP* e, em 2004, foi eleito pelos associados do Instituto *O Executivo de Finanças do Ano* (*Prêmio O Equilibrista*).

Augusto do Nascimento Videira, associado desde 1986 e ex-vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP, tornou-se sócio-diretor da Grau Gestão de Ativos, empresa dedicada à gestão de recursos de terceiros (*asset management*). Videira foi diretor executivo do Banco Santander S.A., onde atuou, anteriormente, como superintendente do Private Banking São Paulo e superintendente do Private Banking Brasil. Foi diretor do Banco Santander Meridional S.A. e da SB Cia. de Arrendamento Mercantil, da Bozano Simonsen S.A.

.....

Carlos Alberto Bifulco, presidente do Conselho Consultivo do IBEF SP, foi nomeado pelo IBEF Nacional para a coordenação da Área Internacional, cuja vice-presidência será ocupada por Luiz Brandão da Silveira, ex-presidente do IBEF Minas Gerais.

.....

Fábio Jorge Celeguim, membro da Comissão de Relações Públicas do IBEF SP, assumiu a diretoria de Finanças da Flytour Corporação, tendo sob sua responsabilidade as áreas de Finanças e Controladoria. Graduado em Marketing e pós-graduado em Administração com especialização em Finanças, cursa atualmente MBA em Finanças. Ele já exerceu cargos de direção na Microsiga, na Totvs e na Subway e, em 2006, foi eleito CEO do Futuro pela revista *Você S/A*, Korn Ferry e FIA. Atualmente, mantém um blog sobre finanças corporativas como colaborador da *Você S/A*.

.....

Os organizadores do XXI Conef – Congresso Nacional de Executivos de Finanças, que se realiza nos dias 25 e 26 de novembro deste ano, em Vitória, sob a responsabilidade do IBEF Espírito Santo, definiram os temas centrais do evento – Brasil: Como Transformá-lo em Potência; Brasil 2011: As Reformas Necessárias; e Brasil 2020: Desenvolvimento Sustentável.

Programe-se

17 de setembro, 7h30 – Sede do IBEF SP

Café da Manhã
IPO – O Antes e o Depois.
Palestrante: Vitor José Fabiano, CFO do Magazine Luiza.

23 de setembro, 7h30 – Local a definir

Café da Manhã
Case Grupo Pão de Açúcar.
Palestrante: Enéas Pestana, CEO.

28 de setembro, 7h30 – Local a definir

Café da Manhã
Setor Sucroalcooleiro: Momento Atual e Perspectivas.
Palestrante: José Carlos Grubisich, CEO da ETH.

2 de outubro – Palácio das Convenções do Anhembi

I ENEF – Encontro Nacional de Estudantes de Finanças
O caminho para o sucesso na carreira.

Registro

Novas responsabilidades

Arquivo IBEF SP

Rodrigo Kede de Freitas Lima, presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP, foi nomeado CFO da IBM América Latina em abril de 2010. Antes de ocupar essa posição, exerceu a função de CFO da IBM Brasil. Anteriormente, atuou como executivo de Planejamento para a IBM América Latina. O executivo está na IBM desde 1993, onde ingressou como estagiário no Rio de Janeiro.

Sobre o novo cargo ocupado na empresa, Rodrigo declarou à *IBEF News* estar muito entusiasmado. Para ele, um dos maiores desafios que vem enfrentando como CFO da IBM América Latina tem sido atuar em mercados que estão com dificuldades em se recuperar da crise. "O quadro atual é resultado de uma fraca gestão da economia, o que acaba gerando uma demanda maior de tempo e foco para garantir que possamos aproveitar as oportunidades que existem nesses países." Para Rodrigo, os investimentos devem ser feitos, mas de forma mais cautelosa.

Realização profissional – De acordo com Rodrigo, a constante busca por novos desafios e aprendizado foram características que contribuíram para as conquistas profissionais. Ele afirmou ainda que a política de Recursos Humanos da IBM tem sido fundamental no desenvolvimento de sua carreira. "Sempre tive apoio para desenhar meu plano de carreira e me aperfeiçoar de forma contínua."

Quanto às suas ambições profissionais, Rodrigo revelou que pretende continuar se aprimorando. "Ainda tenho que trabalhar, pelo menos, mais uns 15 anos, e não será andando lateralmente que ficarei satisfeito. Uma das vivências que tenho em uma empresa global como a IBM é poder trabalhar e conhecer outras culturas e países, o que me entusiasma muito", finalizou.

Boas perspectivas para o comércio paulista

Setor deve crescer entre 9% e 10% neste ano

As estimativas do comércio paulista para o Natal de 2010 apontam para um crescimento de 7% a 8%, resultado que, se confirmado, é considerado bastante positivo. Segundo o presidente da Associação Comercial de São Paulo (ACSP) e da Federação das Associações Comerciais do Estado de São Paulo (Facesp), Alencar Burti, o crédito para as pessoas físicas continua amplamente disponível e deve crescer entre 11% e 15% neste ano, com destaque para o financiamento imobiliário. Para o empresário, é difícil prever a evolução da taxa Selic até o fim do ano, porque ela depende de fatores internos e externos. Burti estima que pode chegar a 11,5%. Na sua avaliação, o impacto maior da Selic será sentido mais em 2011, com pouco efeito sobre o movimento do varejo no segundo semestre, porque os prazos de financiamento longos diluem os aumentos nas prestações. Nesta entrevista à revista *IBEF News*, Alencar Burti diz que o próximo governo deve priorizar a reforma política para viabilizar as demais, cortar gastos de custeio para aumentar os investimentos e atuar firmemente para melhorar a qualidade da educação.

IBEF News – Qual a sua avaliação para o crescimento do comércio paulista em 2010?

Alencar Burti – Estamos trabalhando com uma estimativa da ordem de 9% a 10%.

IN – Como está o nível de inadimplência comparado com anos anteriores?

AB – A inadimplência vem se mantendo sob controle, na casa dos 7%, não devendo apresentar descontrole até o fim do ano, porque o desemprego, principal causa, está caindo.

IN – Até o fim do ano teremos mais algumas reuniões do Copom. Qual a sua expectativa em termos da taxa Selic para o fim de 2010, e como isso poderá impactar os negócios do comércio?

AB – É difícil prever a evolução da taxa Selic até o fim do ano, porque ela depende de fatores internos e externos. Mas estimamos 11,5% no fim de 2010. Acreditamos que o impacto maior da Selic será sentido mais em 2011, tendo pouco efeito sobre o movimento do varejo no segundo semestre, porque os prazos de financiamento longos diluem os aumentos nas prestações.

IN – Quais setores estão experimentando maior crescimento?

AB – O comportamento dos setores tem variado no primeiro semestre, em função dos estímulos fiscais que beneficiaram a venda de veículos e linha branca nos quatro primeiros meses, enquanto a Copa do Mundo incrementou as vendas de televisores em maio e junho.

IN – Em termos de novos postos de trabalho, como tem sido o ano de 2010 e como o senhor projeta o fim do ano?

AB – O desempenho do mercado de trabalho tem sido altamente positivo, com forte expansão do emprego em todas as áreas.

IN – Qual sua expectativa em termos de volume de negócios para o Natal de 2010?

AB – Como o Natal de 2009 foi bom, pois o País já havia saído da crise, esperamos um crescimento da ordem de 7% a 8% no fim de 2010, resultado que pode ser considerado bastante positivo.

IN – Como está se comportando a oferta de crédito em 2010? Qual será o crescimento em relação a 2009?

AB – Apesar de alguma desaceleração, que é natural, pois a base de comparação é mais elevada, o crédito para as pessoas físicas continua amplamente disponível e deve crescer entre 11% e 15% em 2010, com destaque para o financiamento imobiliário.

Indicadores Econômicos de julho/2010

	Julho 2010	Julho 2009	Junho 2010	Julho % 10/09	Jul./Jun. % 2010
Títulos Protestados	24.585	33.920	25.369	-27,5	-3,1
Falências Requeridas	45	46	38	-2,2	18,4
Falências Decretadas	12	15	6	-20,0	100,0
Concordatas Requeridas/Recup.	8	22	5	(8/22)	(8/5)
Concordatas Deferidas/Recup.	10	13	3	(10/13)	(10/3)
Registros Recebidos*	449.943	468.385	465.278	-3,9	-3,3
Registros Cancelados*	357.328	359.511	355.505	-0,6	0,5
SCPC	1.905.957	1.771.647	1.784.374	7,6	6,8
SCPC Cheque (Usecheque)	2.533.299	2.415.394	2.391.986	4,9	5,9

Fonte: Instituto de Economia Gastão Vidigal.

* Sujeito a revisão – estimativas para a Capital. ( ) Em números absolutos.

Divulgação

Pela segunda vez, Alencar Burti está à frente da centenária Associação Comercial de São Paulo (ACSP) e da Federação das Associações Comerciais do Estado de São Paulo (Facesp). O atual mandato vai até 2011, em ambas. A trajetória profissional do empresário começou ainda na adolescência, na área de joalheria. Em seguida, passou para o comércio de automóveis. Em pouco tempo, tornou-se um líder da classe empresarial dos distribuidores de veículos. Foi fundador da Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores (Fenabrave). Nesse trajeto, passou a dirigir ou integrar os conselhos de inúmeras e importantes entidades empresariais, assistenciais e filantrópicas, tais como ADVB, Associação Viva o Centro, Sebrae, Abrac e Ciee. Também presidiu a Confederação Nacional das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil (CACB) gestão 2007/2009.

IN – A venda de veículos novos experimentou significativo crescimento nos últimos meses. O senhor acredita que o setor ainda tenha fôlego para seguir crescendo mesmo sem o incentivo fiscal da redução do IPI?

AB – Depois de um período de acomodação para compensar a antecipação promovida pelos incentivos fiscais, o mercado deve se ajustar ao crescimento do emprego e da renda, voltando a crescer a taxas próximas à do PIB.

IN – Que medidas o governo federal deveria adotar para incentivar ainda mais o comércio?

AB – Como o comércio vem tendo um bom desempenho, o melhor incentivo que se pode dar ao varejo é manter a tranquilidade da economia, sem medidas que possam afetar esse ambiente positivo.

IN – Estamos em um ano eleitoral. Na avaliação do senhor, quais devem ser as prioridades do presidente eleito?

AB – No caso do presidente, acho que a maior prioridade deve ser a reforma política para viabilizar as demais, cortar gastos de custeio para aumentar os investimentos e atuar firmemente para melhorar a qualidade da educação. ■

Índice SCPC Nacional de Crédito ao Consumidor

	2007	2008	2009	2010	% 10/09
JANEIRO	100	109,1	95,8	97,3	1,6
FEVEREIRO	89,1	104,6	83,9	88,2	5
MARÇO	106,4	106,3	100,5	111,3	10,7
ABRIL	102,3	111	91	102,6	12,8
MAIO	116	119,7	95,1	113,1	19
JUNHO	112,8	117,5	95,6	106,8	8,5
JULHO	112	121,4	101,3		
AGOSTO	111,9	120,9	100,7		
SETEMBRO	102,2	119,2	98,9		
OUTUBRO	113,3	114,6	104,6		
NOVEMBRO	110,9	106,1	107,6		
DEZEMBRO	139,6	127,5	137,8		
Média Anual	**109,7**	**114,8**	**101**		
Média Jan./Jun.	**104,4**	**111,4**	**94,2**	**103,2**	**9,6**

Fonte: SCPC – IEGV/ACSP – Dados Preliminares. Base: Jan/07 = 100.

Índice de Consultas SCPC/ACSP – Capital/SP

	2007	2008	2009	2010	% 10/09
JANEIRO	100	107,2	100,84	101,37	0,5
FEVEREIRO	87,7	95,2	83	89,68	8
MARÇO	103,5	107,1	101,7	113,4	11,5
ABRIL	93,9	105,7	85,5	95,3	11,4
MAIO	107,1	112,2	92,4	106,9	15,7
JUNHO	102,9	110,9	94,3	103,6	10
JULHO	109,7	122,2	102,9		
AGOSTO	110	114	100,4		
SETEMBRO	97,5	113,1	100,3		
OUTUBRO	104,5	109,3	105,3		
NOVEMBRO	102,9	104,3	104,7		
DEZEMBRO	127,4	125,7	132		
Média Anual	**103,9**	**110,6**	**100,3**		
Média Jan./Jun.	**99,2**	**106,4**	**93**	**101,7**	**9,4**

Fonte: SCPC – IEGV/ACSP – Dados Preliminares. Base: Jan/07 = 100.

Índice de Consultas do Estado de São Paulo

	2007	2008	2009	2010	% 10/09
JANEIRO	100	106,8	98,5	104,1	5,6
FEVEREIRO	89,5	109,8	86	91,7	6,6
MARÇO	103,6	108,8	103,3	117,3	13,6
ABRIL	101,7	113	90,2	105,3	16,8
MAIO	105,1	115,8	88,3	115	30,3
JUNHO	106,3	116,1	88,6	108,6	14,4
JULHO	114,8	123,2	99,8		
AGOSTO	109,4	123,8	98,6		
SETEMBRO	96,9	119,5	100,8		
OUTUBRO	109	113,7	105,7		
NOVEMBRO	103,2	106,2	109,9		
DEZEMBRO	124,9	117,8	137,1		
Média Anual	**105,4**	**114,5**	**100,6**		

Fonte: SCPC – IEGV/ACSP – Dados Preliminares. Base: Jan/07 = 100.

Milton Cardoso, diretor-presidente do Grupo Vulcabras e presidente da Abicalçado

IBEF SP discute a importância dos incentivos fiscais para a descentralização da economia no Brasil

Em café da manhã realizado no dia 22 de junho, no Hotel Intercontinental, a Comissão de Sustentabilidade do IBEF SP apresentou o modelo de desenvolvimento implantado pela Vulcabras/Azaleia, uma das maiores indústrias de calçados e material esportivo da América Latina. No Brasil, o grupo possui fábricas nos Estados do Ceará, Sergipe, Bahia e Rio Grande do Sul. O palestrante convidado foi Milton Cardoso, diretor-presidente do Grupo Vulcabras, e presidente, desde 2007, da Abicalçado (Associação Brasileira das Indústrias de Calçados). O evento contou com o patrocínio da Adial Brasil e com o apoio da KPMG, d'*O Estado de S. Paulo* e da Agência Estado.

Na ocasião, Walter Machado de Barros, presidente do Conselho de Administração do IBEF SP, recordou que durante uma conversa que manteve com José Alves, presidente da Adial Brasil, percebeu a importância de trazer para o centro das discussões o tema relacionado a incentivos fiscais, uma vez que o que se observa é que, frequentemente, os gestores financeiros os administram apenas como mais uma etapa a ser cumprida, e, em muitos casos, tratando-os como um mero assunto burocrático, sem conferir a eles o real valor que possuem.

Nesse contexto, Walter ressaltou que "a presença do palestrante Milton Cardoso era justamente para mostrar aos presentes o quão útil é o recurso de incentivo fiscal, não só para promover o desenvolvimento econômico, mas, igualmente, para reduzir as desigualdades sociais em nosso País, dada a sua grande extensão territorial". Walter Machado fez questão de frisar que o IBEF SP está abraçando essa bandeira e que a ideia é continuar realizando eventos que abordem o tema, por meio da Comissão de Sustentabilidade, presidida por Antonio Luis Aulicino, com o objetivo de propagar e conscientizar sobre os benefícios sociais e econômicos dos incentivos fiscais.

Walter Machado de Barros, presidente do Conselho de Administração do IBEF SP e sócio da WMB Consult. de Gestão

Fotos: Jacinto Alvarez

Antonio Moro (Adial), Antonio Luis Aulicino (IDS), José Alves Filho (Adial Brasil), Milton Cardoso (Grupo Vulcabras), Walter Machado de Barros (IBEF SP/WMB Consult. de Gestão) e André de A. Souza (Ernst & Young)

Especialistas afirmam que o crescimento sustentável é lucrativo também para os Estados mais desenvolvidos

O palestrante Milton Cardoso iniciou sua apresentação exibindo um vídeo institucional da Vulcabras/Azaleia. Hoje, a empresa possui mais de 40 mil colaboradores em 25 unidades industriais espalhadas pelo País. Seu centro de desenvolvimento de produtos e tecnologia é o maior da América Latina e, em 2009, recebeu mais de R$ 60 milhões em investimentos. A empresa exporta seus produtos para mais de 40 países. A Vulcabras/Azaleia destaca-se ainda por ser a patrocinadora oficial do vôlei brasileiro há mais de uma década, por meio da Olympikus. O portfólio da empresa conta com as marcas: Dijean, Opanka, Reebok, Botas de Segurança Vulcabras, e as já citadas Azaleia e Olympikus.

Cardoso ressaltou que os incentivos fiscais dos Estados nordestinos foram fundamentais para a consolidação da empresa. Ao mesmo tempo, salientou que, com as implantações de fábricas no Nordeste, foi possível perceber como a presença de uma indústria é importante para alavancar uma região. "Nós podemos afirmar que conhecemos de fato a realidade do Nordeste brasileiro. Muita gente conhece as praias, mas não o interior do Estado. Não sabem o que são cidades pequenas, miseráveis, que não têm rua asfaltada nem serviço público, e que precisam se desenvolver", completou.

Em seguida, foi exibido um gráfico comparando o Produto Interno Bruto (PIB) dos Estados brasileiros no ano de 2005. São Paulo foi o Estado que apresentou o maior PIB, no período em análise, com mais de R$ 727 bilhões; em seguida, aparece o Rio de Janeiro, com mais de R$ 246 bilhões. Já Roraima, o Estado com menor PIB, somou os discrepantes R$ 3,2 bilhões. "Essa concentração de renda não socorre ninguém. O País não terá um desenvolvimento sustentável, criação de mercado ou amparo social se continuar com essa disparidade de renda e de qualidade de vida", alertou o diretor da Vulcabras.

A consequência dessa disparidade entre os Estados está na despesa pública, porque onde não há geração de riqueza não há arrecadação, frisou Milton. E acrescentou: "A distribuição dos impostos no Brasil não é regressiva o suficiente para se contrapor àquela concentração de riqueza. Então, se não houver arrecadação local, nós não vamos mudar essa cara do Brasil."

A Vulcabras foi fundada em 1952. Em 1988, passou a ser uma subsidiária do grupo Grendene. Na década de 1990, separou-se da Grendene e se tornou uma empresa independente, ainda que com acionistas comuns. Na década de 1980, a companhia tinha 2.700 empregados e um faturamento da ordem de US$ 6 milhões. No fim dos anos 80 e começo dos anos 90, entretanto, passou por um momento difícil. "Nesse período, tivemos o pavilhão dos calçados, uma manufatura tradicional que exige bastante mão de obra e, ao mesmo tempo, o Brasil abriu o mercado para as importações, provocando a

"Essa concentração de renda não socorre ninguém. O País não terá um desenvolvimento sustentável, criação de mercado ou amparo social se continuar com essa disparidade de renda e de qualidade de vida"

Milton Cardoso, diretor-presidente do Grupo Vulcabras e presidente da Abicalçado

Marco Antonio Mussili (Ibracon)

entrada de uma enxurrada de calçados asiáticos. Na época, as fábricas estavam concentradas no Estado de São Paulo (Jundiaí e Franca) e tivemos um problema sério: perdemos faturamento, pessoal e começamos a nos transferir para o Nordeste. Como consequência, nos anos 90, fomos um dos pioneiros ao mudar as fábricas do Sudeste e do Sul para o Nordeste, atraídos, principalmente, pelos incentivos fiscais. Na época, essa já era uma solução que se impunha, talvez a única saída da companhia, porque a concorrência dos importados estava realmente muito difícil", explicou.

Milton comentou que, comparados com os incentivos concedidos pela Sudene (Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste) no passado, os incentivos fiscais, atualmente, são de melhor qualidade. "Isso porque eles se constituem, basicamente, na redução do ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços) a pagar. Dessa forma, só tem um jeito de você se beneficiar do incentivo fiscal: contratando gente, comprando material, produzindo e vendendo. Depois, é preciso usar esse incentivo para reinvestir na própria empresa, porque é proibido distribuí-lo como dividendo", explicou. Cardoso disse, ainda, que na reforma tributária havia o risco de o País voltar à situação anterior, porque o governo federal estava estruturando um programa que visava retirar o incentivo fiscal, pois responsabilizava-o pela formação de uma guerra fiscal entre os Estados e, então, criar-se-iam subvenções como as de antigamente, em que os benefícios eram concedidos de forma menos confiável e mais propícia a fraudes.

Paulo Sérgio Dortas (Ernst & Young), André de A. Souza (Ernst & Young) e Roberto Goldstajn

Retomando o histórico da Vulcabras, o palestrante contou que, com a mudança para o Nordeste, a empresa teve um crescimento bastante expressivo. "Em 2007, nós fizemos duas aquisições importantes (da Azaleia e de uma empresa argentina, a Indular Manufacturas). E encerramos 2009 com 46 mil empregados e um faturamento de US$ 1,1 bilhão", relatou. Ao mesmo tempo, foi possível perceber o desenvolvimento das cidades que receberam as fábricas. "Quando nos instalamos em Horizonte, no Ceará, em 1996, a cidade tinha 25 mil habitantes, e nós começamos com 700 empregados. Em 2009, a cidade estava com 54 mil habitantes, enquanto nós, com 11 mil empregados", exemplificou.

É possível observar outros exemplos dessa ligação entre a chegada da fábrica e o crescimento da cidade: em Itapetinga, na Bahia, a Vulcabras se instalou em 2000, com 3 mil empregados, enquanto a cidade tinha 58 mil habitantes. Hoje, são 10.700 empregados e mais de 66 mil habitantes. De 2000 até 2008, a Vulcabras recebeu R$ 465 milhões de incentivos fiscais estaduais, R$ 343 milhões investimentos em ativos permanentes e R$ 276 milhões de investimento em capital de giro adicional.

Aron Zylberman (Cyrella) e Ubirajara S. C. Freitas (Cyrella)

"Quando nos instalamos em Horizonte, no Ceará, em 1996, a cidade tinha 25 mil habitantes, e nós começamos com 700 empregados. Em 2009, a cidade estava com 54 mil habitantes, enquanto nós, com 11 mil empregados"

Milton Cardoso, diretor-presidente do Grupo Vulcabras e presidente da Abicalçado

Milton observou também que hoje, com o aumento do salário mínimo, as conquistas dos trabalhadores nordestinos e as mudanças que as indústrias instaladas na região proporcionaram em relação a benefícios para os empregados, a mão de obra do Nordeste tem um custo muito semelhante quando comparada à do interior de São Paulo e do Rio Grande do Sul. Além disso, quando a empresa opta por instalar fábricas nessas áreas, ela ainda tem que trazer profissionais capacitados de outras regiões, o que gera altas despesas. "Esses e outros fatores que resultam em gastos precisam ser compensados, caso contrário, não haverá instalação de empresas nessas regiões ermas do País", declarou. Sendo assim, a situação retrógrada desses Estados se manteria, já que nem mesmo o desenvolvimento agrícola é possível nessas cidades, em função do clima e do solo semiáridos. "Os incentivos fiscais são a única maneira de compensar essas desvantagens e de tentar equilibrar o Brasil", defendeu o executivo.

O palestrante explicou também que apenas deixará de ser necessário o incentivo fiscal quando a economia do País se descentralizar. "Serão viáveis as atividades industriais sem os incentivos fiscais à medida que houver fornecedores e mercado consumidor nessas regiões." E acrescentou: "Uma situação semelhante passamos em São Paulo: o interior do Estado era atrasado há 50 anos, não comportava mais que atividades rurais precárias. Hoje, o potencial de consumo, o nível de educação, a oferta de insumos, entre outros, viabilizam qualquer atividade econômica. Nós precisamos que o Brasil inteiro passe por isso."

Cardoso alertou também que os benefícios sobre o Imposto de Renda não viabilizam nenhum projeto que já não seja viável, pois eles só são concedidos a

"É importante que as empresas consigam perceber no seu balanço social o quanto elas contribuem para o crescimento do País para se engajarem em um dos programas estaduais de desenvolvimento regional"

"Os incentivos fiscais federais, com a Sudam e a Sudene, na prática, financiam a instalação da fábrica. Já o incentivo do ICMS estimula a comercialização da produção. Então, tecnicamente, para o executivo financeiro são duas abordagens diferentes: quando se fala da planta, pensa-se no curto prazo e em um efeito bastante limitado. Já o financiamento da comercialização da produção é de longo prazo e propicia que a empresa coloque a sua produção no mercado"

José Alves Filho, presidente da Adial Brasil – Associação Brasileira Pró-Desenvolvimento Industrial

Carlos Roberto de Mello (Goodwill Consult. Empres.), Keyler Carvalho Rocha (FEA-USP), Sergio Volk (Magno Consultores) e Ivan de Souza (Cincom Systems)

quem já tem lucro. "Só o ICMS tem essa capacidade porque ele diminui custo. Então, aquele investimento que não era rentável, com uma redução de 8%, 5% ou 10% do custo, torna-se viável. Já o incentivo de Imposto de Renda vem depois como mais um estímulo para que a empresa continue crescendo. Então, eu preciso reduzir custos para permitir que a empresa se torne viável no Nordeste", esclareceu.

Outro ponto abordado foi o preconceito que existe, principalmente no Estado de São Paulo, em relação aos incentivos fiscais. "Uma visão comum é a de que eles roubam a atividade econômica do Estado, e outra é que eles promovem uma deslealdade na competição. Eu não concordo com nenhuma das duas. Acredito que para São Paulo crescer não é preciso impedir que outras regiões cresçam. Além disso, a competição entre São Paulo e Nordeste é desigual, precisa ser equilibrada, e a solução para isso são os incentivos fiscais." Na avaliação de Milton, eles não distorcem a competição entre companhias, já que estão abertos a quem queira se candidatar. "Qualquer empresa tem acesso ao incentivo fiscal, diferentemente

"Uma situação semelhante passamos em São Paulo: o interior do Estado era atrasado há 50 anos, não comportava mais que atividades rurais precárias. Hoje, o potencial de consumo, o nível de educação, a oferta de insumos, entre outros, viabilizam qualquer atividade econômica. Nós precisamos que o Brasil inteiro passe por isso"

Milton Cardoso, diretor-presidente do Grupo Vulcabras e presidente da Abicalçado

Walter Machado de Barros (IBEF SP/WMB Consult. de Gestão), José Alves Filho (Adial Brasil), Antonio Luis Aulicino (IDS) e Antonio Moro (Adial)

dos benefícios anteriores que dependiam de uma decisão ou doação de dinheiro."

De acordo com Cardoso, hoje, o sistema está normatizado na maior parte dos Estados. "Você faz um pleito, se submete ao que determina a lei, assina o seu compromisso e ganha o benefício. Então, aquilo a que todos têm acesso não privilegia ninguém", explicou. No caso da Vulcabras, o diretor-presidente afirma que eles não teriam crescido se não fossem os incentivos. "Não sei se, no começo da década de 1990, nós teríamos ultrapassado aquela dificuldade criada pelo Plano Collor, se não tivéssemos tido a oportunidade de, pelos incentivos fiscais, realocar as fábricas", finalizou.

Na sequência, José Alves Filho, presidente da Adial Brasil, ressaltou a relevância de os executivos financeiros discutirem o tema "incentivos fiscais". "É importante que as empresas consigam perceber no seu balanço social o quanto elas contribuem para o crescimento do País para se engajarem em um dos programas estaduais de desenvolvimento regional", afirmou. Ele disse também que, com a crise de 2008/2009, foi possível assistir ao mundo inteiro discutindo sobre "como garantir emprego para a população" e que é nesse ponto que entram os incentivos fiscais. "Os executivos financeiros podem contribuir para que tenhamos uma outra visão desses incentivos, para que notemos que eles não provocam um *dumping* de preços no País. Exemplo disso são as empresas crescendo no Brasil como um todo, criando oportunidades de emprego sem quebrar nenhuma empresa paulista. Além do que grande parte das empresas que estão distribuídas pelos Estados brasileiros é de origem paulista", explicou.

Para quebrar esses e outros paradigmas, José Alves colocou à disposição a Adial Brasil para apresentar aos executivos financeiros uma série de estudos desenvolvidos nos últimos três anos sobre o tema em questão. "Os incentivos fiscais federais, com a Sudam [Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia] e a Sudene [Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste], na prática, financiam a instalação da fábrica. Já o incentivo do ICMS estimula a comercialização da produção. Então, tecnicamente, para o executivo financeiro são duas abordagens diferentes: quando se fala da planta, pensa-se no curto prazo e em um efeito bastante limitado. Já o financiamento da comercialização da produção é de longo prazo e propicia que a empresa coloque a sua produção no mercado", esclareceu. Segundo ele, o incentivo fiscal só é válido quando ele tem propósito de longo prazo. Já quando é de curto prazo, não deve ser praticado, porque a transformação das regiões leva muito tempo para acontecer. O presidente da Adial Brasil disse também que eles estão com um projeto no congresso para regu-

Roberto Goldstajn, Antonio Luis Aulicino (IDS), André de A. Souza (Ernst & Young), Ivan de Souza (Cincom Systems) e Sergio Volk (Magno Consultores)

Flavio Donatelli (Duratex), José Ronoel Piccin (JRP Planej. de Negócios), Alexandre José Nini (Banco do Brasil), Ricardo Miranda Oliveira (Banco do Brasil) e Monica Pires (IBM)

Luciana Medeiros von Adamek (PwC), Walter Machado de Barros (IBEF SP/WMB Consult. de Gestão) e Virginia Guimarães (Opice, Seixas e Périssé Adv.)

lamentar os incentivos fiscais praticados junto com os programas governamentais e estaduais para evitar casos de interrupção dos incentivos concedidos às empresas pela ausência de contratos e regularizações.

Dando continuidade, Milton Cardoso apresentou um vídeo que mostrou a necessidade de o Brasil contar com os incentivos fiscais e como a instalação de empresas nas regiões menos desenvolvidas do País contribui para o crescimento social e econômico delas. Como já havia sido dito, o Brasil é um país de contrastes: uma nítida linha econômica separa o Sul e o Sudeste do resto do País, especialmente do Nordeste. Todos os países desenvolvidos adotaram políticas de apoio a regiões mais pobres. Foi isso que fez, por exemplo, o sul dos EUA crescer.

O que o Brasil chama de guerra fiscal, a União Europeia denomina como política de Estado, com ações de longo prazo para a redução das desigualdades. Paulo Drummond, presidente da Cia. Industrial de Vidros, afirmou que não existe País rico com Nordeste pobre. E acrescentou: "Nós somos uma empresa genuinamente brasileira, de capitais 100% fincados no Nordeste, temos 50 anos de empreendedorismo e temos crescido fortemente pela ajuda dos incentivos fiscais. Empregamos hoje cerca de 1.400 pessoas, temos quatro unidades industriais localizadas entre Bahia, Pernambuco e Ceará, e pretendemos continuar nessa rota de crescimento, tendo, evidentemente, o Nordeste como prioridade", detalhou.

De acordo com os dados expostos durante o encontro, o Nordeste brasileiro tem cerca de 30% da população do País, e apenas 14% do PIB nacional. Já a renda *per capita* regional é equivalente a 48% da renda *per capita* do Brasil. Cerca de 60% da população ganha apenas um salário-mínimo; 50% dos analfabetos do País estão na região, que tem a menor expectativa de vida do Brasil, 55 anos, enquanto no resto do País essa média é de 72 anos. O desequilíbrio é evidente e não acontece por fatalidade, acidente ou inabilidade dos habitantes; ocorre por causa de uma omissão política histórica que alargou o foco entre as regiões. E é para diminuir essas distâncias que os Estados criam suas políticas de atração de indústrias. Quando uma indústria se instala em uma cidade, ela cria uma reação em cadeia: gera renda, impulsiona o consumo, movimenta o comércio e contribui para o aparecimento de pequenas e microempresas. "Hoje, somos a quinta economia do Estado do Ceará, fruto da implantação dessas empresas de grande porte, que fazem com que tenhamos mais de 15 mil trabalhadores com carteira assinada. Uma das soluções para o Nordeste brasileiro é o desenvolvimento industrial", afirmou Chico César, prefeito de Horizonte, do PSDB.

Na região norte do Ceará, o município de Sobral é um bom exemplo de como uma empresa pode mudar a vida de uma cidade. Desde 1993, ano em que a Grendene se instalou na cidade, muita coisa mudou: quando a fábrica começou a funcionar, empregava 766 pessoas, ou 2% da população ocupada. Sete anos depois, a empresa já tinha 9.778 funcionários, correspondendo a 26% da mão de obra de todo o município. Hoje, são mais de 14 mil pessoas empregadas, número 19 vezes maior que o do início. A Grendene é a maior empregadora de Sobral e dos municípios vizinhos. Além disso, a massa de novos assalariados fez com que grandes redes varejistas se instalassem no município, aumentando a arrecadação de impostos em cinco vezes.

"Eu, pessoalmente, acho que não existe termo mais impróprio para denominar uma política de desenvolvimento regional que guerra fiscal. A política de incentivos que tem sido elaborada pelos Estados menos desenvolvidos do País até agora, ao que me consta, não provocou mortos nem feridos", declarou ao vídeo o diretor-presidente da Vulcabras, Milton Cardoso. Ele disse que prefere chamar a política de incentivos fiscais de guerra contra a pobreza. Acrescentou, ainda, que, da mesma forma, eles beneficiam, de maneira indireta, as regiões mais ricas, porque retêm as pessoas nos seus locais de origem e diminuem a pressão social por serviços e assistências nos centros mais desenvolvidos. "Sem incentivos, as empresas não se instalariam nas regiões que estão distantes dos centros consumidores e dos centros fornecedores, que não possuem a mão de obra e a infraestrutura necessária para a instalação das indústrias. Sem os incentivos, estaríamos condenando as regiões mais pobres do Brasil a assim permanecerem", defendeu.

No encerramento, o vídeo alertou sobre o PAC da reforma tributária, que, conforme foi apresentado, estaria ameaçando seriamente a política de atração de investimentos, com propostas que liquidam tais avanços e até rompem com acordos já assumidos. De acordo com o material exibido, os brasileiros sabem que os Estados nordestinos não podem perder o que construíram tão duramente. Nem devem abdicar de novas conquistas. Dessa forma, o compromisso do País é com uma política responsável, equilibrada e justa. Pois só assim o Brasil vai deixar de ser o país das desigualdades para se tornar, talvez, o país das oportunidades. ■

Fotos: Jacinto Alvarez

Competição em um mundo multipolar é tema de debate

A Subcomissão de Finanças Corporativas do IBEF SP convidou o professor da Universidade de Pittsburgh Ravi Madhavan para discutir o tema Competição em um Mundo Multipolar. A competitividade dos países do Bric (Brasil, Rússia, Índia e China) foi um dos principais assuntos abordados durante o encontro. O evento, que aconteceu em 29 de junho, na sede da entidade, em São Paulo, é resultado da parceria do IBEF SP com a Universidade de Pittsburgh (Katz Graduate School of Business). Ao iniciar as discussões, Luis Rodeguero, da Subcomissão de Finanças Corporativas, ressaltou a importância dessa união, por meio da qual os profissionais associados ao IBEF SP recebem descontos especiais ao cursar o MBA oferecido pela Universidade de Pittsburgh no Brasil.

"A China está no centro de um grande movimento de migração de pessoas da área rural para a urbana. Para se adequar ao novo cenário, nos próximos 20 anos, a expectativa é que sejam construídas 65 novas cidades chinesas e sejam erguidos 50 mil novos arranha-céus"

"As empresas do Bric já estão aptas a desenvolver novas formas de crescimento. Estão em vantagem nesse aspecto, pois elas já sabem como operar em um ambiente em que é necessário minimizar ao máximo os desperdícios"

"As empresas dos países do Bric ainda estão aprendendo como atuar de acordo com as regras de 'fusões e aquisições' (M&A), com a agilidade de implantação exigida"

Ravi Madhavan, professor da Universidade de Pittsburgh

Madhavan começou sua exposição falando da importância da Expo Shangai 2010 – exposição mundial que tem 159 anos de história e que, pela primeira vez, está sendo realizada em um país em desenvolvimento.

Madhavan lembrou que a Expo Shangai é um evento simbólico, em que estão representados cerca de 200 países. Na edição 2010, a expectativa é receber entre 70 milhões e 100 milhões de visitantes. Ao sediar a exposição, as atenções se voltam para Shangai, maior cidade portuária e uma das mais importantes da China, sendo uma oportunidade única para mostrar as novas tecnologias, principalmente na área de conservação de energia. "Todos os pavilhões são climatizados com aparelhos de ar-condicionado que não utilizam eletricidade", observou.

O tema da Expo Shangai 2010 é "Melhor Cidade, Melhor Vida". Proposição esta, aliás, compatível com a realidade do mercado chinês. "A China está no centro de um grande movimento de migração de pessoas da área rural para a urbana. Para se adequar ao novo cenário, nos próximos 20 anos, a expectativa é que sejam construídas 65 novas cidades chinesas e sejam erguidos 50 mil novos arranha-céus", disse.

Luis Rodeguero (Xcellence & Co)

Em seguida, ele lembrou que o mundo está passando por mudanças profundas: a força econômica está deixando de se concentrar nos países da Tríade – que compreende Europa, Estados Unidos e Japão – para se disseminar para múltiplos centros: os países do Bric e também os chamados N11 (*next eleven*) – Bangladesh, Egito, Indonésia, Irã, Coreia do Sul, México, Nigéria, Paquistão, Filipinas, Turquia e Vietnã. As empresas dos países do Bric estão atuando de forma global. "Se você olha para a história dos negócios, vê que o capital, a tecnologia e o conhecimento sempre fluíram dos Estados Unidos, da Europa e do Japão para o restante do mundo, em uma única direção. Os recursos vinham dos países do norte para os países do sul. Hoje existe um fluxo multipolar: companhias brasileiras fazem aquisições no exterior, por exemplo. Atualmente, há uma forte movimentação das companhias do Bric em busca de novos negócios em outros países", completou Madhavan.

Países do Bric impõem novo patamar de competitividade na economia global

População urbana

Em 2008, pela primeira vez na história, a população urbana mundial ultrapassou a rural. Nos próximos 20 anos, a população urbana da Ásia e da África deverá ser duas vezes maior que a de 2000. "Esta é, sem dúvida, uma das maiores mudanças ocorridas em todo o mundo", disse Madhavan. E acrescentou: hoje, a Europa possui 35 cidades com mais de 1 milhão de habitantes. Em 2030, a China terá 221 cidades com a mesma população e a Índia, por sua vez, terá 68 municípios com o mesmo número de habitantes.

Nesse novo cenário que se vislumbra, os países estão à procura de novos modelos de crescimento. "É preciso desenvolver novos padrões de desenvolvimento, que sejam mais sensíveis às necessidades humanas e às limitações de recursos naturais." O resultado do modelo de desenvolvimento adotado pelos países nos últimos anos é o que constatamos, hoje, nos países do Bric e na África. "Há cada vez mais pessoas vivendo sem um padrão de vida adequado", concluiu.

Nesse contexto, um dos desafios é a criação de tecnologias que possibilitem novas maneiras de atender às necessidades humanas. Por outro lado, na busca por novos modelos, também surgem oportunidades, como a IBMs Eco-efficiency Initiative (Iniciativa de Ecoeficiência da IBM), Cleantech (tecnologias não poluentes), Zipcars (carros que são alugados por hora ou fim de semana) e Freecycle (troca de produtos, visando a reciclagem). "As empresas do Bric já estão aptas a desenvolver novas formas de crescimento. Estão em vantagem nesse aspecto, pois elas já sabem como operar em um ambiente em que é necessário minimizar ao máximo os desperdícios", afirmou Madhavan.

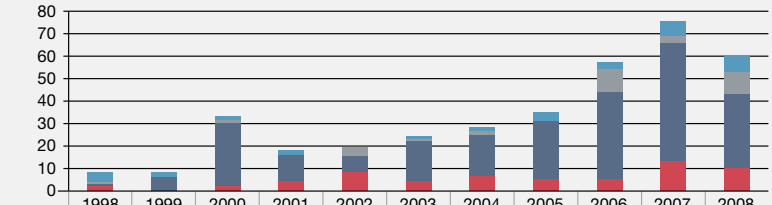
Princípios para o sucesso da M&A

Certifique-se de que o negócio é baseado em uma boa estratégia corporativa.

- Considere todas as opções cuidadosamente antes de comprometer-se; uma vez comprometido, implemente rapidamente de forma disciplinada.
- Exerça uma liderança estratégica: execute o negócio além das questões financeiras e legais.
- Certifique-se de que a integração pós-fusão reflete o acordo dirigido.
- Gerencie as expectativas das partes interessadas: prometa menos e execute mais.
- Realize a integração de forma firme, utilizando os melhores recursos disponíveis.
- Pergunte sempre: o que temos aprendido com esse negócio?

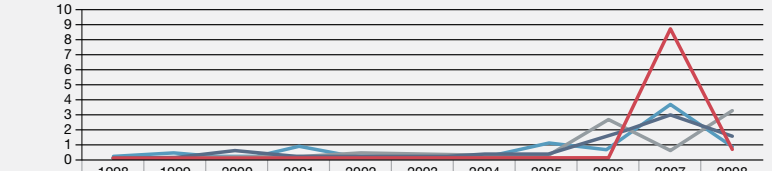
Charles L. Putz (Namisa – CSN)

BRIC to US Deal Volume, 1998-2008



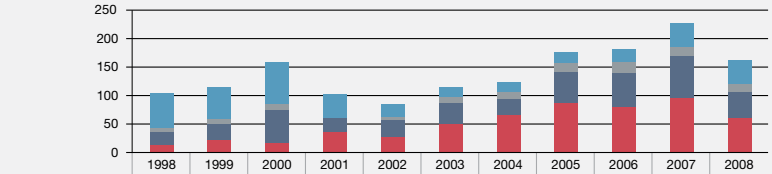
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Brasil	4	2	2	2	0	1	1	4	3	6	7
Rússia	1	0	1	0	4	1	2	0	10	3	10
Índia	1	6	28	12	7	18	19	26	39	53	33
China	2	0	2	4	8	4	6	5	5	13	10

BRIC to US Deal Value, ($ B) 1998-2008



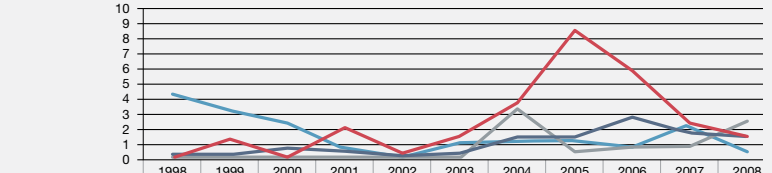
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Brasil	0,01	0,26	0,04	0,75	0,00	0,00	0,00	0,88	0,54	3,65	0,57
Rússia	0,00	0,00	0,07	0,00	0,39	0,29	0,05	0,00	2,60	0,47	3,19
Índia	0,00	0,00	0,44	0,06	0,04	0,05	0,30	0,29	1,39	2,89	1,49
China	0,00	0,00	0,00	0,02	0,07	0,00	0,04	0,01	0,03	8,72	0,69

US to BRIC Deal Volume, 1998-9/30/2008



	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
EUA para Brasil	62	56	76	43	22	18	17	19	26	43	41
EUA para Rússia	8	10	10	1	4	10	13	16	18	15	16
EUA para Índia	22	28	58	25	31	37	29	55	59	75	45
EUA para China	11	19	14	33	25	48	63	85	79	94	59

US to BRIC Deal Value, ($B) 1998-9/30/2008



	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
EUA para Brasil	4,36	3,24	2,41	0,74	0,05	1,08	1,17	1,23	0,85	2,45	0,59
EUA para Rússia	0,09	0,01	0,10	0,00	0,00	0,05	3,42	0,53	0,90	0,95	2,58
EUA para Índia	0,24	0,36	0,75	0,60	0,14	0,47	1,54	1,41	2,85	1,77	1,56
EUA para China	0,05	1,41	0,11	2,10	0,38	1,50	3,77	8,63	5,84	2,43	1,48

O palestrante citou as áreas que demandam ações para enfrentar os desafios que se impõem nesse novo cenário: urbanização, infraestrutura, comunicação, água, educação, saúde, energia, governança e segurança ambiental. Também falou das demandas que surgem a partir dessas necessidades: sistemas de transporte de massa, estradas, banda larga, dessalinização, tecnologias educacionais, farmácia genérica, energia renovável, consultoria e economia sustentável. "Para as empresas, é a oportunidade de criar soluções inovadoras para responder a essas demandas", ressaltou.

Outras direções

Retomando os desafios da competição multipolar, Madhavan disse que é preciso o reconhecimento de padrões e relembrou o contexto econômico. "Historicamente, a força econômica e a iniciativa corporativa fluíam em uma única direção. Atualmente, cresce a tendência multipolar de desenvolvimento de tecnologia de informação e comunicação, de abertura da economia, por exemplo." Para se ter uma ideia dessa mudança na economia global, basta lembrar que, em 1990, os países em desenvolvimento detinham 39% do PIB (Produto Interno Bruto) mundial; em 2010, essa taxa aumentou para 49%; e, em 2030, deve chegar a 57%. "Isso significa um crescimento financeiro três vezes maior que

O MBA Executivo da Universidade de Pittsburgh

A Universidade de Pittsburgh é reconhecida internacionalmente por sua tradição, excelência e pioneirismo em ensino e pesquisa. O MBA Executivo, oferecido pela Joseph M. Katz School of Business, é um dos mais respeitados do mundo e ministrado – simultaneamente, com mesmo conteúdo, metodologia e corpo docente – em Pittsburgh (EUA), Praga (República Tcheca) e São Paulo (Brasil), onde está presente desde 2000, nas dependências da Câmara Americana de Comércio. O curso tem duração de 16 meses e acontece de sexta-feira a domingo, em fins de semana alternados, contemplando tópicos como Information Technology, Financial Accounting, Marketing Management, Global Human Resource Management, Business Ethics, Strategic Leadership e Strategic Cost Management. Três vezes por ano, cada vez em uma das cidades onde a universidade atua, todos os alunos reúnem-se para o Global Executive Forum, encontros que proporcionam uma ótima oportunidade de *networking* internacional, experiência cultural e de negócios por meio de palestrantes e visitas a empresas.

O Encontro Informal com o professor Ravi Madhavan é resultado da parceria do IBEF SP com a Universidade de Pittsburgh (Katz Graduate School of Business)

Eduardo Chehab (Standard & Poor's), Luiz Roberto Calado (Anbima), Luis Rodeguero (Xcellence & Co.), André de A. Souza (Ernst &Young) e Roberto Goldstajn

o PIB mundial, um fluxo de capital multidirecional e fusões e aquisições multipolares", disse o professor.

"As empresas dos países do Bric ainda estão aprendendo como atuar de acordo com as regras de 'fusões e aquisições' (M&A), com a agilidade de implantação exigida." Em seguida, declarou que, nesse momento, a fronteira é a competência gerencial. "Frequentemente, nos deparamos com empresas fazendo acordos de aquisições sem considerar o plano estratégico", ressaltando que "é preciso ter certeza de que o investimento é compatível com a estratégia de negócios". Segundo o professor, "para uma fusão ou aquisição ser vitoriosa, é necessário traçar um plano de recombinação do DNA da empresa. Ao programar uma ação de M&A, a capacidade de mudança será fundamental para potencializar a vantagem competitiva", concluiu Madhavan. ■

Parceria

A palestra do prof. Ravi Madhavan sobre fusões e aquisições em mercados emergentes foi realizada dentro da parceria entre a Universidade de Pittsburgh e o IBEF SP, iniciada no fim de 2009. Foi o primeiro de uma série de encontros, na sede do IBEF, com os renomados professores da instituição americana, que apresentarão aos associados temas importantes sobre estratégia e finanças. Além disso, os associados do IBEF SP recebem um desconto especial no MBA Executivo da universidade. Informações pelo site www.business.pitt.edu/katz/emba, telefone (11) 5180-3672 ou e-mail brazilmba@katz.pitt.edu.

Encontro discute as Normas Internacionais de Contabilidade para empresas de menor porte

Os profissionais puderam debater pronunciamentos do CPC (Comitê de Pronunciamentos Contábeis) com impacto nas pequenas e médias empresas

O IBEF SP e a Anefac (Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade) convidaram a Fipecafi (Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras), o CPC (Comitê de Pronunciamentos Contábeis) e as principais empresas de auditoria independente para um encontro a fim de discutir os chamados IFRS (International Financial Reporting Standards) for SME (Small and Medium-sized Enterprises) – as Normas Internacionais de Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas (PMEs). O evento, realizado no dia 30 de junho, no Hotel Intercontinental, foi uma oportunidade para que os especialistas e associados presentes pudessem discorrer sobre o tema de forma aprofundada, esquadrinhando todos os aspectos inerentes à matéria. Walter Machado de Barros, presidente do Conselho de Administração do IBEF SP, e Rubens Lopes da Silva, vice-presidente da Anefac, iniciaram as discussões ressaltando a importância de o executivo financeiro manter-se atualizado no que se refere às novas normas internacionais de contabilidade e entender como elas se aplicam no universo das pequenas e médias empresas. Na sequência, Ernesto Rubens Gelbcke, representante da Fipecafi no CPC e sócio da Directa Auditores, falou da situação atual dos pronunciamentos do CPC e IFRS, do período de Transição (2010), da posição do Brasil no processo de convergência e dos próximos passos a serem dados.

Walter Machado de Barros, presidente do Conselho de Administração do IBEF SP, e Rubens Lopes da Silva, vice-presidente da Anefac

Fotos: Jacinto Alvarez

Tadeu Cendon (PricewaterhouseCoopers), Bruce Mescher (Deloitte), Maria Helena Pettersson (Ernst & Young), Eliseu Martins (Fipecafi), Robson Leonardo Rodrigues (Terco Grant Thornton), Ernesto Rubens Gelbcke (CPC) e Ariovaldo dos Santos (Fipecafi)

Gelbcke fez um breve retrospecto, lembrando que os IFRS foram estabelecidos depois de muitos anos de divergência entre os países que adotavam práticas contábeis distintas, dificultando sobremaneira o desenvolvimento de potenciais negócios. Como decorrência de sucessivas crises, foi criada a International Federation of Accountants (Ifac), em torno da qual se uniram as principais entidades mundiais para a adoção de padrões. "Para a área privada de normas contábeis, por exemplo, o *benchmark* a ser adotado são as normas do Iasb [International Accounting Standards Board] – os IFRS, uma reformulação das antigas IAS [International Accounting Standard] – e não de qualquer órgão ou país", explicou Gelbcke.

Simultaneamente, foram criadas as normas de auditoria. Desde então, os auditores que atuam na área têm que seguir as normas de contabilidade – que é a sua base profissional – e fazer adaptações das normas do trabalho de auditoria segundo os padrões internacionais, explicou Gelbcke. Outro *benchmark* refere-se à governança corporativa, que adotou os princípios da OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). "É importante ressaltar que esses princípios serviram como amparo para o IBGC [Instituto Brasileiro de Governança Corporativa], contribuindo sobremaneira para a consolidação do conceito de governança no Brasil", completou.

O Iasb atualiza anualmente suas normas e o Brasil, por sua vez, precisa aplicar os padrões globais com as adaptações necessárias às particularidades do País. Na última atualização, houve uma grande ponderação e alteração – a mudança pelo Iasb em relação aos IFRS: "Os mais complexos são aplicáveis em companhias listadas em bolsa, com responsabilidade no mercado de capital global. Cabe aos países fazer a adaptação de suas regras aos padrões internacionais. A empresa, por sua vez, pode fazer diretamente a adoção dos IFRS originais ou da tradução local oficial", explicou Gelbcke.

Ao mesmo tempo, foi questionada a sofisticação dessas normas, considerando que existe um número expressivo de empresas que teriam dificuldade na sua aplicação. "A partir dessa constatação, foi criada, há três anos, uma equipe de trabalho, coordenada pelo Iasb, para desenvolver os IFRS for SME vigentes desde o fim de 2009. Aqui no Brasil, é adotado o correspondente CPC (Comitê de Pronunciamentos Contábeis) para Pequenas e Médias Empresas. Essas normas são baseadas nos mesmos conceitos de IFRS, mas são uma versão simplificada, visando à sua aplicação pelos países no período de três anos (2009 a 2011). O objetivo é atingir milhões de empresas e usuários", ressaltou Gelbcke.

Gelbcke também fez considerações a respeito das características e das consequências na aplicação dessas normas. "São mais baseadas em princípios do que em regras; têm prevalência da essência sobre a forma; foram aprovadas em conceitos de controle e geração de benefícios e riscos; requerem mais julgamento e, por fim, exigem participação da empresa e não somente do contador", segundo o especialista. "Quanto ao futuro dos IFRS, nenhuma nova norma importante estará vigente antes de junho de 2011. A implementação de uma norma deve levar, no mínimo, um ano após a publicação, e há um plano de ação, que envolve um processo constante de evolução das normas internacionais", pontuou.

No Brasil, no primeiro momento, as normas foram adotadas depois de traduzidas e colocadas em audiências públicas. "Agora, nós, membros do CPC, queremos ter um papel mais efetivo, ou seja, acompanhar e colaborar com as futuras normas e suas

Ernesto Rubens Gelbcke (CPC)

"O fato de 120 países e um grande número de empresas adotarem e seguirem esse processo supera qualquer contestação e dificuldade encontrada. Vamos enfrentar uma revolução geral e vai faltar gente experiente. Assim, quem conhece o assunto já está sendo muito valorizado pelas empresas"

Ariovaldo dos Santos (Fipecafi)

"Nós não sabemos efetivamente quais são todas essas mudanças, portanto precisamos aprender em conjunto. Certamente, não conhecemos muitos dos problemas que as empresas estão enfrentando. Daí a importância de trabalharmos juntos. A proposta é que, quando encontrar uma dificuldade, explicite-a para que possamos encontrar soluções"

eventuais alterações. Existe um grupo de trabalho brasileiro especialmente designado para esse fim, no organismo internacional", disse Gelbcke. O CPC tem também um acordo assinado com o Iasb. Vale ressaltar que só existem três desses acordos no mundo: nos Estados Unidos e na China pelas divergências, e no Brasil, por convergência. "Ou seja, somos praticamente um modelo para o Iasb", ressaltou.

No mundo, 120 países estão comprometidos com os IFRS. A Europa adota os IFRS desde 2005, mas só no balanço consolidado. Já nos Estados Unidos, existe o processo de convergência há alguns anos, visando à adoção integral das normas internacionais no país até 2014. No Brasil, o modelo de convergência teve, no primeiro momento, a CVM (Comissão de Valores Mobiliários), o Banco Central e a Susep (Superintendência de Seguros Privados), exigindo, em 2007, que as companhias abertas, as instituições financeiras e as seguradoras fizessem seus balanços consolidados de 2010 seguindo os IFRS. "Em 2007, ainda não havia os trabalhos do CPC desenvolvidos e, não havendo nada, significaria que essas entidades iriam fazer os balanços consolidados seguindo a norma internacional", disse o professor.

Gelbcke disse, ainda, que houve uma evolução importante com o CFC (Conselho Federal de Contabilidade) e o Ibracon (Instituto dos Auditores Independentes do Brasil) trabalhando no processo de convergência, visando à adoção das normas contábeis e das normas de auditoria. "Conseguimos, também, que, da mesma forma que a CVM faz para as companhias abertas, o Conselho Federal adotasse todos os CPCs emitidos."

Tudo isso foi fortalecido pelo fato de a reforma da Lei Societária (nº 11.638) ter sido aprovada no fim de 2007, passando a valer no começo de 2008. Nesse momento, houve um amplo programa de ação e a urgente normatização de inúmeros temas pelos reguladores (CPC e Reguladores CVM, BCB, Susep e SRF) para o balanço de 2008. Na sequência, houve também um progresso com a MP 449, que gerou a Lei 11.941. "Isso tudo fortaleceu o processo, principalmente com a criação do RTT [Regime Tributário de Transição], no qual a Receita Federal teve um papel importante, resultando naquilo que chamamos de 'independência da contabilidade brasileira'", lembrou o especialista.

O RTT é um efetivo período de transição para as empresas se adequarem às modificações propostas pela Lei 11.638. Segundo Gelbcke, o Regime tornou opcional a adoção das novas normas em 2008 e 2009, mas obrigatória nos anos seguintes. Além disso, pela opção do RTT, os ajustes fiscais decorrentes de métodos diferentes dos previstos na Lei das S.As. e os requeridos pela Lei Fiscal têm de ser efetuados somente no Lalur (Livro de Apuração do Lucro Real).

Resumindo, o sócio da Directa Auditores explicou que o CPC emite pronunciamentos, interpretações e orientações sempre em convergência com os IFRS do Iasb. "O grande objetivo é que tudo seja desenvolvido até o fim de 2009 para

que, em 2010, a comunidade local reflita os nossos padrões, mas seguindo integralmente as normas internacionais", declarou. Em 2008, foram emitidos os pronunciamentos técnicos de 0 a 14; no ano seguinte, do 15 ao 43. Já as interpretações emitidas em 2008 e 2009 foram da 1 até a 12. "E, finalmente, o último emitido foi o CPC para Pequena e Média Empresa, que corresponde ao IFRS para SME", comentou.

O IFRS para SME tem enorme aplicação (milhões de empresas), é mais simples, visa a ser autossuficiente (baseia-se, mas não depende do IFRS, totalizando 260 páginas, ante as 2.900 do IFRS). Também é possível consultar material de treinamento gratuito no site www.iasb.org, modelos de demonstrações financeiras e notas (*free* e *available*), sites específicos para SME. No Brasil, foi produzido um glossário para as normas da PME. O Iasb também está criando o SMEIG – Implementation Group, por meio do qual cerca de 20 pessoas do mundo inteiro acompanharão o que acontece no mercado, as dificuldades que as empresas estão tendo para eliminar dúvidas e as divergências que surgirem nas interpretações.

Gelbcke falou, ainda, das dificuldades a serem enfrentadas na implantação dos IFRS for SME. Segundo ele, o grande problema é treinar os contadores e outros profissionais. "O número de pessoas é enorme e o tempo é curto", ressaltou. A boa notícia é que já existem alternativas e formas para solucionar essas questões. "O BNDES se dispõe a financiar um treinamento para os contadores e usuários em geral das PMEs, pois acredita que essa será a grande alavanca para o desenvolvimento econômico do País ao longo dos anos; as universidades, especialmente a Fipecafi, também possuem projetos para auxiliar na capacitação dos profissionais, inclusive com treinamento *on-line*", detalhou Gelbcke.

O especialista lembrou que os IFRS são um processo irreversível, mesmo sendo contestados. "O fato de 120 países e um grande número de empresas adotarem e seguirem esse processo supera qualquer contestação e dificuldade encontrada." Gelbcke alertou, ainda, para a necessidade de intensificar a publicação de material sobre a matéria e da adaptação dos currículos nas faculdades. "Vamos enfrentar uma revolução geral e vai faltar gente experiente. Assim, quem conhece o assunto já está sendo muito valorizado pelas empresas." Concluindo, ele disse que há uma mudança significativa no papel do contador, o que requer um programa de ação para preparar os funcionários em cada entidade ou companhia privada. "O interessante é que tudo isso vai acontecer simultaneamente em todos os países do mundo em um curto espaço de tempo, assim, todos enfrentarão os mesmos problemas, inclusive as economias mais avançadas. Portanto são grandes os desafios, mas as oportunidades também são enormes."

Apresentação conceitual e discussão dos principais pontos do CPC Técnico PME

Ariovaldo dos Santos, professor da Fipecafi, fez uma comparação entre o pronunciamento do CPC para PME e as Normas do CPC no Brasil. Esta última, incluindo pronunciamentos, orientações e interpretações, tem cerca de 1.600 páginas, enquanto o pronunciamento de PME possui 225 páginas. "É realmente uma grande redução e isso é muito importante devido à falta de disponibilidade que os profissionais têm para ler, interpretar, tentar operacionalizar uma norma, saber como

IFAD – *Benchmarks* – Padrões definidos

Os temas	*Benchmark* a adotar
Área Privada Normas Contábeis e Demonstrações Contábeis	IAS/IFRS do Iasb como padrão mínimo
Normas de Auditoria	International Standards on Auditing do IAPC do IFAC
Governança Corporativa	Princípios da OECD
Código de Ética e de Independência	Normas éticas e de independência do IFAC

Nota: há também *benchmarks* para as áreas Regulatória e Governamental.

Fonte: Apresentação de Ernesto Rubens Gelbcke.

Maria Helena Pettersson (Ernst & Young)

"O CPC para PME atinge aproximadamente 6 milhões de empresas. Sendo que, em 2007, estávamos preocupados com a implantação do IFRS, que abrangia um universo de 500 a 600 empresas [as companhias abertas do País]. Agora, estamos falando de uma mudança radical e significativa: trazer toda essa sofisticação para o ambiente das PMEs"

Bruce Mescher (Deloitte)

"Nunca se imaginou que era preciso ir além do setor contábil para fazer contabilidade. E, atualmente, a empresa inteira é chamada a acompanhar o fluxo de informação. No entanto, em muitos casos, a companhia não está preparada para atender a essa demanda. Portanto a mudança é o fator mais difícil"

ela afeta a sua empresa, entre outros", ressaltou. Na sua avaliação, o principal compromisso dos profissionais é reaprender para que serve a contabilidade. "Nós não sabemos efetivamente quais são todas essas mudanças, portanto precisamos aprender em conjunto. Certamente, não conhecemos muitos dos problemas que as empresas estão enfrentando. Daí a importância de trabalharmos juntos. A proposta é que, quando encontrar uma dificuldade, explicite-a para que possamos encontrar soluções."

Em seguida, Santos afirmou que o CPC para PME não trata de informação por segmento, lucro por ação, relatório da administração (no Brasil, as sociedades por ações – e, em um futuro próximo, as limitadas de grande porte – continuam com a obrigação de publicá-lo), demonstrações contábeis intermediárias; demonstração do Valor Adicionado – DVA e correção monetária (para as demais empresas, o CPC ainda não "replicou" a IAS 29). O professor da Fipecafi explicou que, na concepção do Iasb, as pequenas e médias empresas são aquelas que não são obrigadas à prestação pública de contas (sem ações em bolsa ou debêntures, por exemplo), as de grande número de sociedades por ações, as limitadas (não de grande porte) e demais sociedades que não captam recursos públicos. "Nessas empresas as demonstrações contábeis têm uso interno [gerencial] e externo [credores, agências de avaliação e sócios que não participam da administração]", acrescentou. Já os bancos, as cooperativas de crédito, as seguradoras, os fundos mútuos e bancos de investimentos e as sociedades de grande porte não se enquadram como PME.

Dando continuidade, Santos falou dos Ativos Imobilizados para as PMEs, lembrando que não é permitida a reavaliação, mesmo que a legislação admita. No Brasil, a reavaliação foi um processo criado pela Lei 6.404, de 1976. À época, o País dava um enorme passo à frente do resto do mundo, quando a própria lei admitia que os ativos fossem colocados por valores diferentes que o de custo. Mas, infelizmente, passou-se a utilizar a reavaliação de uma forma não muito adequada em alguns casos. Os métodos de depreciação, o valor residual e a vida útil só precisam ser revistos quando existirem indicações relevantes de mudanças – as demais empresas devem fazer isso anualmente; a adoção de novo valor (*deemed cost*) é admitida na adoção inicial do CPC para PME; não é obrigatório reconhecimento do *leasing* operacional em base linear se os pagamentos aumentarem por conta, por exemplo, de inflação esperada; e, por fim, ativos biológicos não precisam ser avaliados pelo valor justo quando a relação custo-benefício for desfavorável (nesses casos, a mensuração deve ser feita pelo modelo de custo-depreciação-desvalorização).

Sobre o Ativo Intangível das pequenas e médias empresas, Santos ressaltou que não é permitida a reavaliação; os métodos de amortização, valor residual e vida útil só precisam ser revistos quando existirem indicações relevantes de mudanças – sendo que as demais empresas devem fazer isso anualmente; todos os intangíveis devem ser amortizados, inclusive ágio por expectativa de rentabilidade futura (*goodwill*); e, quando não existirem critérios objetivos, a amortização deve ser feita em dez anos. Santos também fez um adendo sobre o ativo diferido, que não existe nas normas internacionais e deverá ter manutenção até sua total amortização.

De acordo com o professor da Fipecafi, na avaliação de propriedade para investimento se deve, preferencialmente, utilizar o valor justo, quando não houver custo excessivo na sua determinação. As outras devem ser avaliadas pelo custo-depreciação-desvalorização e classificadas como imobilizado. Já as Subvenções Governamentais devem ser mensuradas pelo valor justo e o reconhecimento deve ser feito como receita, quando as condições forem atendidas, ou como passivo. Os gastos com pesquisa e desenvolvimento deverão ser sempre

O professor Eliseu Martins, da Fipecafi, coordenou os debates

tratados como despesas e nunca serão ativados, mesmo que se refiram apenas a desenvolvimento.

O CPC para PME estabelece também que os Investimentos em Coligadas e Controladas podem ser avaliados pelo custo. Mas essa opção, no Brasil, não poderá ser utilizada porque na lei de sociedades por ações e no próprio regulamento do imposto de renda, quando existe investimento em coligadas e controladas, deve-se avaliar pela equivalência patrimonial. "O que a lei fez foi modificar esse critério de identificação do que é uma empresa coligada ou controlada, sendo que a modificação maior veio para a primeira: o investimento coligado é aquele que existe em uma sociedade em que você possa exercer influência significativa, isto é, quando o investimento é maior ou igual a 20% sem controlar a empresa", explicou Santos.

Segundo o especialista, na consolidação, uma controlada pode utilizar o CPC para PME mesmo que a controladora utilize os pronunciamentos completos. Ele prosseguiu dizendo que, nos Investimentos em Entidades no Exterior, as diferenças de taxas cambiais reconhecidas em outros resultados abrangentes não precisam ser reclassificadas para DRE (Demonstração do Resultado do Exercício) no momento da venda. Além disso, no caso de pequenas e médias empresas, todos os custos de empréstimos são reconhecidos como despesas e nunca serão ativados. "Outros pontos a serem considerados são os Benefícios a Empregados: os ganhos e perdas atuariais devem ser reconhecidos no resultado do exercício ou outros resultados abrangentes, as alterações em planos de benefícios definidos devem ser reconhecidas no resultado do exercício e não é permitido o diferimento. Também não há necessidade de revisão de todas as premissas todos os anos, somente quando houver indicações claras de alterações", detalhou.

Durante a Adoção Inicial do CPC para PME, não há a necessidade de apresentação de todas as informações de perí-

Comitê de Pronunciamentos Contábeis – CPC

Origem

Entidades fundadoras/participantes:

Abrasca – Associação Brasileira das Companhias Abertas

Apimec Nacional – Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais

Bovespa – Bolsa de Valores de São Paulo

CFC – Conselho Federal de Contabilidade

Fipecafi – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras

Ibracon – Instituto dos Auditores Independentes do Brasil

Criado em 2005 antes da própria Lei 11.638/07.

Fonte: Apresentação de Ernesto Rubens Gelbcke.

Características básicas

Além dos 12 membros atuais, serão sempre convidados a participar representantes dos seguintes órgãos:

- Governamentais
  - CVM – Comissão de Valores Mobiliários
  - Bacen – Banco Central do Brasil
  - Susep – Superintendência dos Seguros Privados
  - SRF – Secretaria da Receita Federal
- Privadas
  - Febraban e CNI

Outras entidades ou especialistas poderão ser convidados.

Fonte: Apresentação de Ernesto Rubens Gelbcke.

Robson Leonardo Rodrigues (Terco Grant Thornton)

"A adoção inicial requer, necessariamente, que o profissional da contabilidade, em conjunto com a administração e os responsáveis de outras áreas da empresa, faça um exame detalhado daquilo que vai alterar a vida da empresa nas questões contábeis"

Tadeu Cendon (PricewaterhouseCoopers)

"Antes, podíamos olhar para saber o que estava sendo feito nos EUA, na Europa e verificar como aplicar o mesmo no Brasil. Hoje, essa aplicação é praticamente simultânea e, inclusive, estamos à frente em alguns aspectos"

odos anteriores, principalmente quando a relação custo-benefício for desfavorável. "Esse é o único momento em que será possível a utilização da reavaliação [como 'custo atribuído']", esclareceu Santos. Sobre o Pagamento Baseado em Ações, disse que, quando liquidado em títulos patrimoniais e seus preços não estiverem disponíveis no mercado, poderá ser utilizado o julgamento da administração. "Isso é o que precisamos aprender, e teremos dificuldades. Nós não aprendemos na escola, no trabalho ou com nossos treinadores como se julga determinada coisa." Santos afirmou que, ao entrar em um processo de julgamento, a responsabilidade dos profissionais de contabilidade aumenta significativamente, pois trabalhar na essência sobre a forma é algo em que não se pensava dez anos atrás. "Mas é assim que vai ser a nossa contabilidade. Portanto, no primeiro momento, teremos que aprender a julgar, treinar essa forma de julgamento e, depois, saber aplicá-la", frisou.

A Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido e a Demonstração de Resultado Abrangente podem ser substituídas pela Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados, quando tiverem as seguintes alterações: resultado do período, dividendos, correções de períodos anteriores e mudanças de políticas contábeis. Em relação às Notas Explicativas, o volume é infinitamente menor, sendo que nem sempre esse tipo de divulgação tem relação custo-benefício favorável. Os usuários dessas demonstrações são diferentes daqueles que investem em companhias abertas e deve haver declaração explícita de que as demonstrações contábeis estão de acordo com o CPC para PME. "As notas explicativas devem ser simplificadas e detalhar as demonstrações, preferencialmente aquelas que estão sendo publicadas em conjunto", completou. Os Instrumentos Financeiros para Pequenas e Médias Empresas são bastante simplificados em relação aos pronunciamentos que tratam do assunto, pois, no Brasil, a grande maioria das empresas não utiliza derivativos e outros instrumentos financeiros complexos.

O professor da Fipecafi falou dos itens que terão tratamento idêntico, tanto em relação às PMEs quanto às companhias abertas e demais empresas que são obrigadas a usar os CPCs plenos: a estrutura conceitual da contabilidade; as disponibilidades, contas a receber, estoques, ativos especiais e despesas antecipadas; ativo diferido; fornecedores, empréstimos e financiamentos (exceto pelos juros capitalizados para ativos qualificáveis); impostos a pagar e provisões, passivos e ativos contingentes; concessões; combinação de negócios, fusão, incorporação e cisão; e transações entre partes relacionadas.

Ele citou o parágrafo 13 do prefácio de PME: "O CPC espera fazer uma revisão abrangente da experiência da adoção da contabilidade para PMEs depois de um período de dois anos de sua utilização. O CPC espera propor emendas para abordar problemas de implementação identificados nessa revisão." E comentou que esse deve ser um compromisso de todos os profissionais da área contábil, "quando identificar um problema em determinada norma ou procedimento, é preciso levar ao conhecimento do CPC e propor soluções. Pois, se julgar conveniente, o Comitê conduzirá ao fórum de discussão em Londres".

Santos citou também o parágrafo 14 do prefácio de PME, que informa que, depois da revisão inicial das normas, são esperadas revisões a cada três anos. Outro ponto importante se refere às mudanças nos pronunciamentos, interpretações e orientações, que só valerão para as PMEs após emenda ao CPC para PME. "Isto é, quando sair uma modificação no CPC não será diretamente aplicado às pequenas e médias empresas, mesmo que lá exista critério divergente. Então, o profissional terá que esperar a edição de um novo CPC, a revisão de dois ou três anos ou, eventualmente, uma interpretação imediata caso algo muito grave acontecer", finalizou.

Debate sobre o CPC para PME com coordenação do prof. Eliseu Martins

Após um *coffee break*, quando os participantes aproveitaram para conversar e compartilhar vivências profissionais, Walter Machado de Barros reiniciou as discussões, apresentando os participantes do debate coordenado pelo professor Eliseu Martins, da Fipecafi: os palestrantes Ariovaldo dos Santos e Ernesto Rubens Gelbcke; Bruce Mescher, sócio de IFRS da Deloitte; Maria Helena Pettersson, sócia de Auditoria da Ernst & Young; Robson Leonardo Rodrigues, sócio da Divisão de Auditoria da Terco Grant Thornton; e Tadeu Cendon, sócio da PricewaterhouseCoopers.

O professor Martins convidou Maria Helena para fazer suas considerações sobre os CPC para PME. A sócia de Auditoria da Ernst & Young ressaltou a importância da existência dessas demonstrações financeiras de alta qualidade para os profissionais da contabilidade e afirmou que é preciso colocar toda essa teoria na perspectiva das empresas, onde ela é aplicada. "O CPC para PME atinge aproximadamente 6 milhões de empresas. Sendo que, em 2007, estávamos preocupados com a implantação do IFRS, que abrangia um universo de 500 a 600 empresas (as companhias abertas do País). Agora, estamos falando de uma mudança radical e significativa: trazer toda essa sofisticação para o ambiente das PMEs. Além disso, nós sabemos que esse universo não está preparado para entender isso tudo", afirmou.

Maria Helena deu destaque ao pronunciamento 00, que abordou os conceitos fundamentais da profissão. "Sem os fundamentos das normas internacionais, não se consegue aplicar nem o primeiro parágrafo do CPC para PME. Portanto, o desafio é mais abrangente que as 225 páginas: na Ernst & Young, é convencê-la de que tudo isso é bom e que é necessário transpor essa barreira. Por outro lado, a primeira pergunta que recebemos é: quais os benefícios e que vantagens isso traz para o meu negócio?" Maria Helena disse que dar como resposta que é o recebimento de mais informações para tomadas de decisão não é a melhor opção, já que o empreendedor conhece sua empresa a fundo. Uma possibilidade melhor é falar sobre o maior acesso a crédito e fornecedores, incluindo os de outros países. As oportunidades ficam restritas se o empresário não tiver informações contábeis. "Então, com esses argumentos, conseguimos fazer a empresa reconhecer que a mudança é necessária", explicou.

A partir do momento em que a companhia faz esse reconhecimento, é possível identificar a disposição de investir. "Isso tudo vai exigir investimento, principalmente em pessoas que possam executar as tarefas ou na contratação de profissionais que prestem esse tipo de serviço no mercado", alertou a sócia de Auditoria da Ernst & Young. Então, depois que se faz a empresa entender a necessidade dessas mudanças, inicia-se um novo dilema: o de encontrar profissionais que tenham conhecimento do CPC para PME. Maria Helena alertou também sobre as empresas que estão

em pleno processo de crescimento. "A emergente poderá daqui a alguns anos ter que fazer a mudança para os CPCs completos e hoje a regra não permite essa migração. Nesse caso, deverá ocorrer um 'retrabalho'", colocou. Por último, ela comentou a questão dos julgamentos citada pelo professor Ariovaldo. "Realmente o profissional não sabe julgar e, quando consegue fazê-lo, não documenta. Isso também é um problema para a continuidade na contabilidade", disse. Portanto, os desafios serão inúmeros e, ao mesmo tempo em que o sentimento é de entusiasmo, vem a preocupação com o que acontecerá com o mercado nos próximos anos até que essa curva de aprendizado possa ocorrer.

O professor Martins, por sua vez, concordou com os pontos ressaltados por Maria Helena, defendendo que, devido a esses problemas, é preciso trabalhar para que sejam criadas regras de transição. Martins abordou os benefícios que as empresas têm ao adotar o CPC para PME. De acordo com uma pesquisa feita pela revista acadêmica de contabilidade *Accounting Review*, uma das consequências da adoção das normas internacionais por parte das empresas da União Europeia foi a redução de 47 *basis points* no custo de capital. Em seguida, o coordenador do debate convidou Bruce Mescher, da Deloitte, para se pronunciar.

Mescher abordou as lições aprendidas até o momento, tanto em relação à experiência em uma empresa de grande porte quanto naquelas que estão começando a adotar as novas normas. "A meu ver, a grande lição é a diferença entre entender os conceitos contábeis e saber como colocá-los na apuração contábil financeira no dia a dia." De acordo com Mescher, as empresas estão percebendo que o CPC não é apenas um assunto contábil, mas afeta toda a organização. Uma das dicas para quem vai instalar esse novo sistema é comprometer toda a companhia. "Especialmente o alto escalão precisa entender a importância dessa iniciativa", frisou. Para ele, a segunda área de atenção é organizar um projeto de migração, tendo um cuidado especial com as normas para PME que se igualam com as das empresas de grande porte, "pois, elas [empresas de grande porte] ainda enfrentam desafios, mesmo com áreas financeiras contábeis bem estruturadas e controles funcionando há muitos anos". Então, é preciso organizar e começar um projeto de implementação que considere não somente o prazo imediato de preparar a primeira demonstração financeira, mas com a visão e o horizonte de longo prazo, porque isso tudo vai permanecer e o processo tem que ser reaplicado ano a ano. Segundo Mescher, não se pode esquecer também da área de Tecnologia. "Quanto mais imediato forem identificados os efeitos colaterais de processos, pessoas e tecnologia, junto com os conceitos contábeis, melhor será o projeto em termos de qualidade e eficiência", afirmou.

Complementando as declarações de Mescher, Martins afirmou que a mudança de cultura é fundamental, pois existem muitas diretorias que jamais se lembraram de chamar o contador antes de tomar uma decisão estratégica. Hoje, a situação é outra: o empresário quer saber como os aspectos contábeis vão influenciar nas negociações. "Nunca se imaginou que era preciso ir além do setor

Tadeu Cendon (PwC), Bruce Mescher (Deloitte), Maria Helena Pettersson (Ernst & Young), Walter Machado de Barros (WMB/IBEF SP), Eliseu Martins (Fipecafi), Robson Leonardo Rodrigues (Terco Grant Thornton), Rubens Lopes da Silva (Anefac), Ernesto Rubens Gelbcke (CPC) e Ariovaldo dos Santos (Fipecafi)

Maria Helena Pettersson (Ernst & Young), Ariovaldo dos Santos (Fipecafi), Ernesto Rubens Gelbcke (CPC), Bruce Mescher (Deloitte), Rubens Lopes da Silva (Anefac), Robson Leonardo Rodrigues (Terco Grant Thornton), Eliseu Martins (Fipecafi) e Walter Machado de Barros (IBEF SP)

Ariovaldo dos Santos (Fipecafi), Ernesto Rubens Gelbcke (CPC), Bruce Mescher (Deloitte) e Rubens Lopes da Silva (Anefac)

Robson Leonardo Rodrigues (Terco Grant Thornton), Eliseu Martins (Fipecafi) e Walter Machado de Barros (WMB/IBEF SP)

contábil para fazer contabilidade. E, atualmente, a empresa inteira é chamada a acompanhar o fluxo de informação. No entanto, em muitos casos, a companhia não está preparada para atender a essa demanda. Portanto, a mudança é o fator mais difícil."

Em seguida, Robson Leonardo Rodrigues, da Terco Grant Thornton, falou dos desafios na execução da norma de PME. "A adoção inicial requer, necessariamente, que o profissional da contabilidade, em conjunto com a administração e os responsáveis de outras áreas da empresa, faça um exame detalhado daquilo que vai alterar a vida da empresa nas questões contábeis." Dessa análise, é possível traçar um mapa do que vai impactar e quais as ações a serem adotadas em termos de investimento, treinamento e capacitação das pessoas. "Algumas coisas vão se alterar e nós não estamos pensando no impacto que vão causar lá na frente. Por exemplo, mudanças nos termos de imobilizado, vida útil de bens e valor residual. A partir do momento em que a empresa muda esses conceitos, ela tem que ter controle para dar continuidade ao processo, inclusive para fins fiscais. Não basta fazer só o balanço de abertura", afirmou. Além disso, com a necessidade de as companhias terem controles, o investimento em TI (Tecnologia de Informação) será imprescindível.

Rodrigues abordou também a questão dos escritórios contábeis, nos quais boa parte das empresas de menor porte se apoia por falta de uma estrutura interna. "Isso muitas vezes é interessante, já que existem escritórios muito bons. No entanto, nem todos estão preparados para essas mudanças." Nesse contexto, a pergunta que fica é: quem vai fiscalizar a aplicação dos recursos contábeis, considerando aquelas empresas que não se submetem à auditoria e não têm que prestar contas de suas demonstrações? "Pois uma regra que não é aplicada ou não tem quem fiscaliza pode cair no desuso", argumentou. Sobre isso, Martins disse que, realmente, havia um questionamento sobre a capacidade de o CFC emitir normas contábeis. Mas, há pouco tempo, saiu aprovada a lei que deu essa autorização para o Conselho. "Portanto, agora, as normas emitidas – inclusive a relativa às PME – têm todo o suporte legal que era discutido anteriormente", explicou. No entanto, ainda existe um problema: a norma é exigível e aplicável com força legal para o profissional de contabilidade. "Não é uma lei que aborda o que a administração da empresa deve fazer, mas o profissional contábil está impedido de assinar as demonstrações se elas não estiverem de acordo com as normas", destacou. Martins afirmou ainda que, antes, essas normas, muitas vezes, soavam como meros conceitos, mas, agora, passam a ter uma força jurídica. "Com isso, o papel do CFC e dos Conselhos Regionais passa a ser muito mais relevante para a efetiva implantação delas", constatou.

Tadeu Cendon, da PricewaterhouseCoopers, disse que a implementação do CPC para PME não é um momento único brasileiro, "antes, podíamos olhar para saber o que estava sendo feito nos EUA, na Europa e verificar como aplicar o mesmo no Brasil. Hoje, essa aplicação é praticamente simultânea e, inclusive, estamos à frente em alguns aspectos". Ele citou os resultados de uma pesquisa realizada na Europa: a maioria dos entrevistados respondeu ser favorável ao IFRS para SME e acreditar que elas trariam benefícios para suas empresas. Por outro lado, as pessoas que participaram da pesquisa disseram não acreditar que as

novas normas internacionais para pequenas e médias empresas aumentarão a quantidade de informação dos usuários. "Isso é interessante, pois, como pode ser melhor para o meu negócio e não aumentar a informação para o usuário?", questionou Cendon. E observou: "Quando se analisa mais a fundo essas respostas, descobre-se que, na verdade, existe um problema cultural: a resistência à mudança. Se no Brasil enfrentamos dificuldades para aceitar uma nova norma contábil, na Europa e nos Estados Unidos essa resistência está sendo maior ainda", ressaltou.

Cendon afirmou que, no que se refere à adoção de normas internacionais, no caso das PMEs, o Brasil está na dianteira. "Os EUA estão discutindo o que são pequenas e médias empresas, ainda pensando em quem se encaixaria nessa norma. Já na Europa, eles comentaram praticamente o mesmo sobre os custos e benefícios apontados aqui", contou. Para ele, esse é o momento em que as empresas devem reavaliar o que se encaixa melhor para ela: ter um setor interno de contabilidade ou terceirizar o serviço. "De fato, para as grandes empresas, já temos uma estrutura preparada, mas, para as PMEs, por mais simples que seja o seu negócio, há certo nível de complexidade nesse aspecto. E concluiu: "Nós não estamos sozinhos nesse momento de mudança."

Na sequência, o presidente do Conselho de Administração do IBEF SP levantou uma questão. Como a Fundação vai lidar com a comparação de balanços no anuário Melhores e Maiores, já que nele existem empresas enquadradas como pequeno e médio porte e os critérios serão razoavelmente diferentes entre os full IFRS e os IFRS for SME?

Para o professor Ariovaldo dos Santos, a resposta para essa questão pode ser encontrada no pronunciamento do CPC para PME. "Os profissionais passaram a ter uma responsabilidade maior quando ganharam a capacidade de julgamento", ressaltou. "Então, para empresas diferentes será preciso fazer trabalhos também distintos", defendeu. E exemplificou: "A partir do momento em que o CPC diz que, ao consolidar uma demonstração contábil, todas as regras devem ser absolutamente iguais, e eu tenho a possibilidade de fazer uma consolidação – sendo que a controladora usa um critério que é ligeiramente diferente do que a controlada faz e isso é aceito –, eu não tenho nenhuma preocupação de pegar o seu balanço utilizando o método das horas trabalhadas e comparar com o balanço que faz a depreciação utilizando, por exemplo, as unidades produzidas", 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

O uso da Tecnologia da Informação na prevenção e combate às fraudes corporativas

Um dos principais objetivos do encontro foi apresentar os principais conceitos do e-Discovery

Fotos: Jacinto Alvarez

Antonio Gesteira é responsável pelos projetos de proteção às informações eletrônicas da PricewaterhouseCoopers

O IBEF SP realizou, em 8 de julho, um encontro para discutir A Importância da Tecnologia da Informação (TI) na Prevenção e Combate às Fraudes Corporativas. O evento aconteceu na sede do Instituto, em São Paulo, e contou com a participação do especialista em TI Antonio Gesteira, responsável pelos projetos de proteção às informações eletrônicas da PricewaterhouseCoopers (PwC).

Louremir Jerônimo, coordenador da Subcomissão de TI, iniciou as discussões, destacando a relevância do tema para as empresas. Ele agradeceu a presença de todos, com uma menção especial a André Souza, presidente das Comissões Técnicas do IBEF SP. Renata Romariz, gerente-sênior da PwC, foi a idealizadora do encontro.

Os presentes foram contemplados com o livro *A Guide to Forensic Accounting Investigation*, um guia de investigação forense contábil que tem como coautora Mona M. Clayton, sócia do escritório da PwC em Chicago, também presente ao encontro. Segundo Gesteira, o assunto tem atraído sobremaneira a atenção das corporações. Ele disse que a PwC, por exemplo, tem mais de 350 pessoas trabalhando na área, em mais de 35 países. O que, segundo ele, confirma a relevância do tema em todo o mundo.

Um dos principais objetivos do encontro foi apresentar aos participantes os principais conceitos do e-Discovery (Electronic Discovery). O e-Discovery refere-se a qualquer método de busca, pesquisa, localização e obtenção de dados e informações eletrônicos com o objetivo de utilizá-los como evidências em um processo judicial. Pode incluir textos, imagens, bancos de dados, planilhas eletrônicas, arquivos de áudio, animações, web sites e programas de computador. A crescente preocupação das empresas com a ética no mundo dos negócios, a prevenção, a investigação e a diminuição do risco de fraudes corporativas também estiveram entre os temas abordados durante o evento.

"Como continuar crescendo com a garantia de que os colaboradores, autoridades e parceiros de negócios ajudarão a empresa a não ultrapassar o limite da ética?"

"Se eu devo andar na linha e, ao mesmo tempo, preciso gerar novos negócios, tenho que garantir que estou pronto para responder caso ocorra algo que venha a afetar, por exemplo, a reputação da minha marca"

Ética nos negócios

Gesteira iniciou sua apresentação lembrando que é crescente o número de empresas que não estão preocupadas unicamente em fazer negócios e crescer. Constata-se que a ética dos negócios está, cada vez mais, presente entre as principais preocupações do universo corporativo. "É perceptível o movimento no sentido de governança e de transparência nas organizações, mas, embora esse não seja um tema considerado novo, ainda representa um desafio para muitas empresas." Para o especialista, a questão que se coloca para as companhias é: "Como continuar crescendo com a garantia de que os colaboradores, autoridades e parceiros de negócios ajudarão a empresa a não ultrapassar o limite da ética?" Nesse contexto, a prevenção, a investigação e a diminuição do risco de fraude estão ocupando um espaço relevante no modelo de gestão adotado pelas companhias.

De acordo com o especialista em TI, a empresa precisa estar preparada. "Se eu devo andar na linha e, ao mesmo tempo, preciso gerar novos negócios, tenho que garantir que estou pronto para responder caso ocorra algo que venha a afetar, por exemplo, a reputação da minha marca." Segundo Gesteira, a perda de receita envolvida nos casos de fraude também é uma das preocupações das empresas. E constatou: "Existe uma linha muito tênue entre fazer negócios e fazer negócios de forma ética". Ele disse que, hoje, os riscos podem ser maiores, considerando o crescente processo de terceirização das empresas. Ao terceirizar os processos ou serviços, o controle em relação às práticas e à conduta ética, muitas vezes, não está nas mãos da empresa, e, sim, com os seus parceiros de negócios, destacou. Segundo Gesteira, "em 90% dos casos, as companhias não estão preparadas para reagir prontamente a uma determinada investigação". Portanto, em relação às fraudes, as empresas precisam deixar de adotar uma postura reativa e assumir uma posição preventiva.

Operações da Polícia Federal nos últimos oito anos

Ano	Operações
2003-2004	58
2005	67
2006	167
2007	188
2008	235
2009	288
2010	103*

*Número relativo ao período de janeiro a junho.

Fonte: site oficial de notícias da PF (http://www7.pf.gov.br/DCS/operacoes/indexop.html).

Para fazer negócios respeitando a ética, é preciso que a empresa estabeleça um código de conduta a ser seguido – os funcionários devem saber qual é o *baseline* da companhia. "Ter um código de ética significa reduzir a exposição à fraude ou, no mínimo, atuar na prevenção." De acordo com Gesteira, é necessário ainda saber responder a eventos não planejados, pois eles acontecem com bastante frequência. E exemplificou: "Recentemente, o mundo passou por uma crise financeira e, nesse momento, as empresas tendem a 'apertar' um pouco mais os controles, tentando conseguir o máximo de economia. É aí que os desvios começam a ser revelados, isto é, eles não surgem exatamente em momentos de crescimento dos negócios." Ele diz ser expressivo o aumento de processos investigativos durante e ao final de uma crise.

Com a crescente informatização dos processos, Gesteira lembrou que as informações estão deixando o papel e migrando para o meio eletrônico e que, portanto, é preciso administrar essa nova realidade no dia a dia da empresa. Embora a pressão dos órgãos fiscalizadores – sejam federais, estaduais ou privados – aumente a capacidade de detectar as fraudes e imponha determinadas sanções ou controles, não significa que elas estejam diminuindo. Pelo contrário, elas só aumentam. "Os crimes continuam; os *cybercrimes*, por exemplo, crescem de forma vertiginosa. Além disso, há a formação de cartéis, as fraudes internacionais, os litígios civis criminais, o roubo de informações privilegiadas e a pornografia na internet, que também são recorrentes nos dias de hoje", disse Gesteira. "Fazendo uma pesquisa rápida em sites oficiais da polícia federal sobre o número de operações realizadas nos últimos oito anos, pode-se constatar a tendência de aumento dos registros. E as perspectivas indicam que, neste ano, os números

André de A. Souza (Ernst & Young), Tercio Garcia (Kodak) e Adriano Kaliz (Kodak)

"Recentemente, o mundo passou por uma crise financeira e, nesse momento, as empresas tendem a 'apertar' um pouco mais os controles, tentando conseguir o máximo de economia. É aí que os desvios começam a ser revelados, isto é, eles não surgem exatamente em momentos de crescimento dos negócios"

devem se igualar ou até mesmo ultrapassar o total de casos de 2009, quando foram registradas 288 operações. É importante ressaltar que, no âmbito corporativo, foram presos 13.714 funcionários no período analisado", informou.

A primeira etapa da metodologia sugerida por Gesteira para passar da postura reativa para a preventiva em relação à fraude é o Tone at the top, isto é, a ética tem que ser adotada, em princípio, pelos principais gestores da companhia – presidente e diretoria. É fundamental também que se crie ou um canal de denúncia ou uma ouvidoria bem estruturada. "Se eu vejo um companheiro de trabalho cometendo um ilícito, preciso saber a quem devo me dirigir para denunciar. É preciso estimular a capacidade de detectar e reportar os desvios", instruiu.

Outra ferramenta importante é a Avaliação de Risco, que consiste em identificar a probabilidade de risco, além de medir o impacto que ele pode causar. "Mas não basta ter capacidade de avaliar o risco, é preciso monitorar as atividades. E, é nesse momento, que a tecnologia de informação pode ajudar, antecipando determinados indícios de fraude", disse Gesteira. As empresas devem também possuir a capacidade de minimizar o impacto de um incidente. "Nós trabalhamos em alguns processos em que os desdobramentos de uma investigação são tão ou mais estressantes que a investigação em si; por isso, precisamos estar preparados para atuar", ressaltou.

e-Discovery

Na sequência, Gesteira falou da importância do e-Discovery (Electronic Discovery), considerando que os dados eletrônicos são fundamentais em um processo investigativo. "A capacidade de processamento e a complexidade do ambiente computacional das organizações remete a um processo estruturado de identificação, recuperação, triagem, processamento e disponibilidade das evidências para fins de defesa de uma determinada acusação ou de um processo investigativo, seja ele civil ou não", disse. Gesteira afirmou também que o e-Discovery consegue estruturar um processo capaz de identificar a fonte da informação, independentemente do volume que ela apresente. "Enfim, a ferramenta responde a três perguntas fundamentais: O que você encontrou? Onde? E quantos gigabytes possui?", ressaltou. Além disso, o e-Discovery viabiliza o tratamento de um volume de dados bastante significativo, o que

Abordagem integrada para prevenção de fraudes

Tone at the top

- Suporte do diretor, presidente e do conselho de administração.
- Comunicação.
- Ouvidoria e/ou canal de denúncia.

Avaliação do risco

- Identificar fatores de risco.
- Avaliação da probabilidade e impacto.
- Adaptar para o mercado local.
- Foco na estrutura dos riscos chave.
- Revisão da eficácia operacional.
- Desenvolver novos controles e aprimorar controles existentes.

Estrutura do programa – Controle de Atividades Monitoramento

- Monitoramento dos fatores e indicadores de risco de fraude.
- Examinar pontos de atenção.
- Avaliar a eficácia dos controles.

Resposta e remediação

- Investigação.
- Realizar análise da causa.
- Aprimorar controles.

e-Discovery

Onde estão as informações?

- Usualmente (não sempre) em três "locais" – *network data*, *local data* e e-mail.
- *Network (home) drives*.
- *Shared network drives*.
- Desktops/laptops.
- *Exchange servers*.
- *Databases*.

Outros termos utilizados

- Native Format.
- Metadata.
- TIFF/PDF.
- Review Platform.

não seria possível sem ele. "Como 70% do custo de uma investigação está no levantamento de provas eletrônicas, é muito importante saber o volume dessas informações", declarou. Ao conceituar o e-Discovery, o especialista em TI disse que ele é mais que um litígio, "pois eu não preciso esperar entrar em um litígio para poder estruturar meu ambiente de processamento", completou.

De acordo com Gesteira, as informações para uma investigação estão basicamente em três grandes fontes: nos dados de rede, nos dados locais do usuário ou em e-mails. Quando surge uma denúncia, a primeira coisa a ser feita é preservar as informações. "Garanta que aquele usuário não vai destruir os dados", advertiu. Muitas vezes, há dificuldade para descobrir quem fez o último acesso à determinada informação e, então, acessa-se o metadata. "A partir do momento em que a investigação toma determinado rumo com a chegada das informações e uma plataforma robusta de análise é empregada, necessariamente é preciso passar por uma análise de bancos de dados. Ocorre que, nesse estágio, depara-se com o obstáculo de exportar um determinado número de tabelas ou movimento contábil para uma plataforma de pesquisa, e fazer tudo isso manualmente em planilhas de Excel é extremamente custoso e demorado." Nesse momento, o e-Discovery revela-se fundamental.

O especialista disse que "o e-Discovery é tão poderoso que, com ele, é possível trabalhar com a mesma taxonomia em múltiplas localidades geográficas, ou seja, ele é padrão". Gesteira falou também dos benefícios resultantes: propiciar aos departamentos de TI, por exemplo, melhor entendimento sobre os tipos e a localização das fontes de informações eletrônicas; facilitar a rápida identificação, extração e apresentação dos dados em resposta a eventos planejados e não planejados e a auditorias internas e externas; viabilizar a pronta e rápida resposta na apresentação dos dados para

"Nós trabalhamos em alguns processos em que os desdobramentos de uma investigação são tão ou mais estressantes que a investigação em si; por isso, precisamos estar preparados para atuar"

Estudo de caso

Como recebemos a demanda?

- Canal de denúncia: dois informantes.

Quais as informações?

- Suspeita de fraude na área de Suprimentos.
- Superfaturamento de produtos.
- Fornecedores fantasma.
- Produtos fictícios.
- Envolvimento da alta gerência.
- Reflexo da fraude em outras áreas (pagamento de bônus, créditos de impostos, entre outros).

Dados técnicos encontrados

- Quantidade de *custodians*: 10.
- Volume de dados: ~ 1,8 terabytes.
- Volume de dados processados: ~ 150 gigabytes.
- Quantidade de e-mails processados: ~1.500.000.
- Quantidade de arquivos de usuários processados: ~ 500.000.

Procedimentos a serem adotados

- Preservação de dados e coleta de informações.
- Recuperação e triagem dos dados.
- Disponibilização da base de dados para análise.

Aplicação do e-Discovery

- Reestruturação, organização e indexação dos dados facilitando o processo de busca da evidência da fraude.

Fatores críticos de sucesso

- Abordagem integrada com equipe multidisciplinar.
- Agilidade (tomadas de decisão e ações).
- Competência técnica da equipe.
- Capacidade de adaptação.
- Relacionamento com o cliente.

Louremir Jeronimo, Antonio Gesteira (PwC/palestrante), Renata Romariz (PwC) e André de A. Souza (Ernst &Young)

requisições do departamento jurídico e em processos judiciais que envolvam firmas de advocacia, reguladores e terceiros; e facilitar o gerenciamento dos registros de negócio de acordo com a política corporativa para guarda e retenção das informações.

Canal de denúncia

Depois de falar do e-Discovery, Gesteira foi questionado sobre a importância dos informantes nos casos de fraude. Ele respondeu que as experiências têm revelado que, em muitos casos, eles são deixados de lado, e considerou não ser esse o melhor caminho a ser tomado. "O canal de denúncia vale ouro em uma investigação", defendeu. Ele disse também que, ao não levar em consideração uma denúncia recebida, a empresa cai em descrédito.

Em seguida, convidou Mona Clayton, sócia da PwC, para falar sobre como as organizações podem se preparar para estabelecer um padrão de conduta ética e qual é o papel da área de Recursos Humanos (RH) nesse processo. A consultora disse que, para isso, é preciso o comprometimento de todos os colaboradores da corporação (RH, departamento jurídico, CFO e CIO, entre outros). "A empresa tem que decidir se vai tolerar a fraude ou quer fazer negócios limpos", explicou. Definido esse ponto, é preciso resolver conflitos de interesse, desenvolver as políticas e divulgá-las para todos os funcionários e treinar as pessoas.

De acordo com Mona, no código de conduta deve estar especificado o que é permitido dentro da empresa e as punições a serem aplicadas em caso de desvio. "Sem isso, o funcionário não irá seguir completamente as regras, pois acabará fazendo suas próprias interpretações delas", alertou. Portanto, é preciso um sistema de regulamentos robusto, consistente e monitorado para que a ética seja realmente aplicada.

Gesteira retomou a palavra, comentando que informações privilegiadas, fraudes em compras e relacionadas a suprimentos têm sido os problemas mais recorrentes enfrentados pelas organizações. Disse também que os itens em que a PwC mais atua no Brasil são roubo de informação privilegiada, suspeitas de vazamento de informação e roubo de propriedade intelectual. Finalizando, Mona falou do perfil dos fraudadores: "Pode ser tanto *staff* quanto gestão, geralmente possui formação universitária, a maioria é homem e possui cargo de confiança", definiu. ■

FAÇA CÂMBIO COM QUEM VOCÊ CONHECE

TURMALINA
CORRETORA DE CÂMBIO

ASSOCIADA IBEF HÁ MAIS DE 25 ANOS

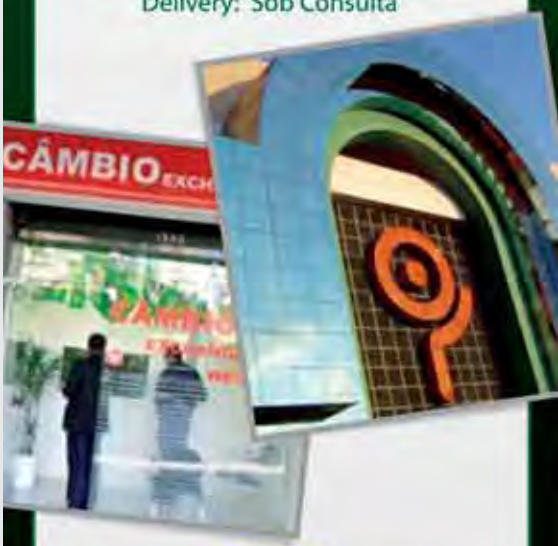
Ampla experiência no mercado financeiro, adquirida ao longo de 20 anos de atuação. Nossas operações estão de acordo com as normas estabelecidas pelo Banco Central do Brasil (SISBACEN nr. 27143 de 23/04/09).

SERVIÇOS

Câmbio de Moedas: (Dollar, Euros, Pesos Argentinos, Libras, Canadenses e outras);
Câmbio Simplificado;
Câmbio Comercial;

Quando viajar adquira:
VTM - Visa Travel Money

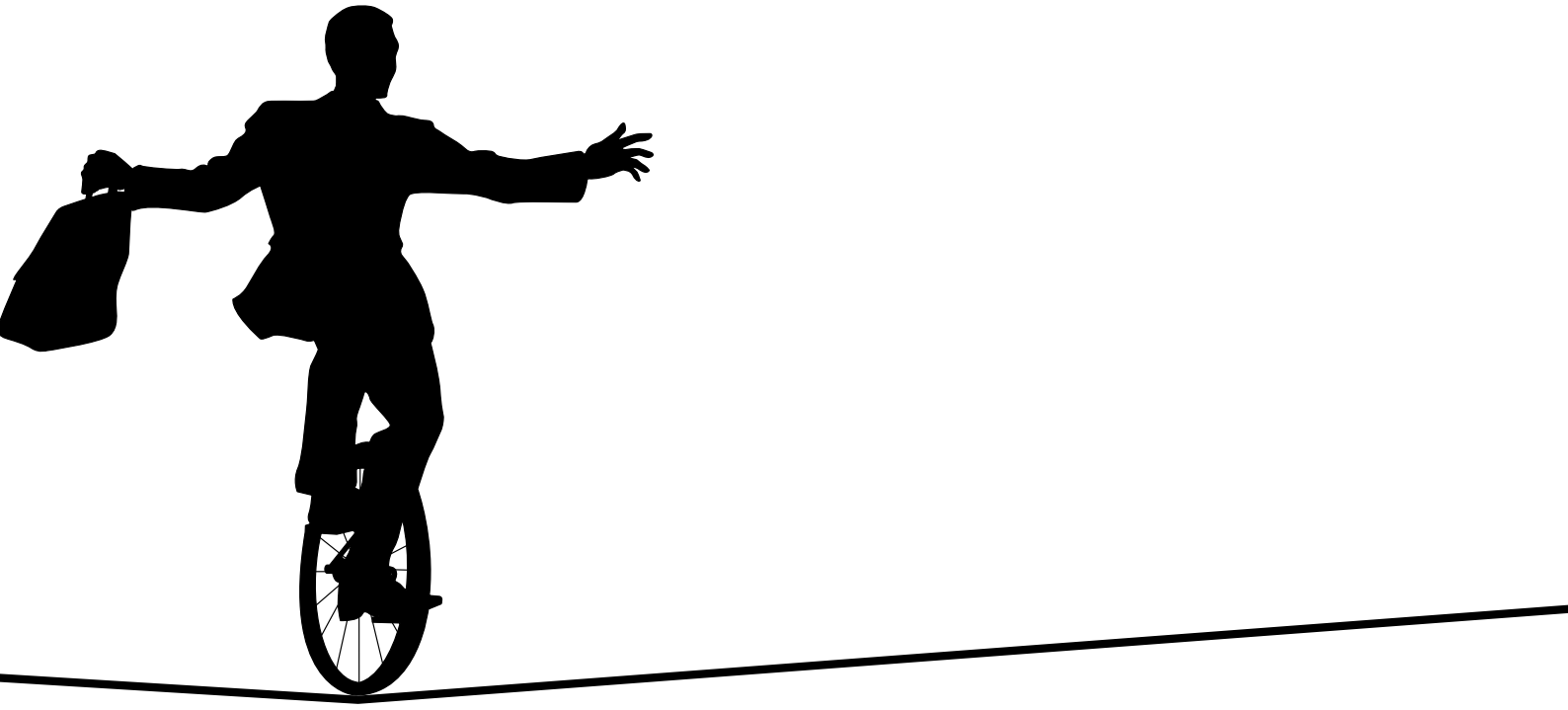
Shopping Ibirapuera
Piso Moema - lj 59
Horário: Seg. a Sex. das 10 as 21hs.
Sábados das 10 as 16hs.
Fone : 3018.1880
(Faça sua reserva antecipada)
Delivery: Sob Consulta



Paulista
Av. Paulista, 1471 - Loja 26
Horário: Seg. a Sex. das 9 as 18hs.
Fone : 3016.1350

Jardins
Al. Lorena, 1.292
Horário: Seg. a Sex. das 10 as 17hs.
Fone : 3018.1880 / 3016.1350

VISITE NOSSO SITE!
www.turmalinacorretora.com.br



Visão holística

Daniel Levy, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e diretor de Finanças da Johnson & Johnson, explica que segundo o relatório anual da companhia, a área de riscos concentra várias medidas constantemente reiteradas para que o ambiente se mantenha sólido ao longo do tempo. "Com referência ao mercado das multinacionais americanas e os desdobramentos que elas podem provocar em cenários como América Latina e Brasil, as empresas que possuem gestão de risco mais incisiva têm na própria presença de mercado significativa diferenciação quanto às demais competidoras", aponta.

Segundo Levy, a Johnson & Johnson encontra-se entre as empresas que possuem uma equipe específica para cuidar integralmente da gestão de riscos. "Temos uma estrutura organizacional definida para lidar com *compliance* [atendimento às normas legais e regulamentares] e, também, um conselho no Brasil para tratar temas específicos relacionados à gestão de riscos, além dos problemas ou situações que possam afetar nossa gestão de controles internos", especifica.

Levy relata que o Conselho é liderado por pessoas da área financeira, mas envolve diversos segmentos da empresa. "É um conselho multifuncional que envolve, entre outras, a área jurídica, de marketing, vendas e a parte de gestão. A nossa ideia é sempre envolver os presidentes gerais para que, por meio deles, tenhamos um alcance de todas as áreas da companhia", afirma.

"O CRO [Chief Risk Officer] propriamente dito está situado no escritório da casa matriz, nos Estados Unidos. Temos no Brasil uma área subordinada com representatividade regional sob a minha estrutura", enfatiza. Por se tratar de uma multinacional americana, toda a coordenação da gestão de risco na Johnson & Johnson – políticas e procedimentos – é recebida, no âmbito global, do exterior.

O executivo observa que, há pelo menos uma década, a empresa preocupa-se em integrar a gestão de riscos. "A crise do fim dos anos 1990 e início do século XXI nos Estados Unidos obrigou as empresas americanas a se adaptarem à Lei Sarbanes-Oxley, que determinou processos muito rigorosos para a área", frisa. O executivo explica que as regras americanas foram replicadas em todas as operações da companhia no mundo.

"Encontrar profissionais qualificados é o grande desafio da gestão integrada de riscos. Essa é uma área que necessariamente requer um conhecimento muito profundo das normas e políticas vigentes, além de uma performance muito orientada a fazer aquilo que é certo", declara.

Levy ressalta que encontrar pessoas que tenham a gestão de risco dentre as suas competências não é das tarefas mais simples, "mesmo em um mercado tão rico em talentos como São Paulo".

Além dos tradicionais programas de *trainee*, são contratados profissionais com

Guto Marques

"A área de gestão de risco é importadora de talentos, uma vez que desenvolve significativamente os profissionais, não apenas os da área financeira. E exportadora também, pois os profissionais que já possuem essa base se mostram com cada vez mais qualificação para expandirem suas responsabilidades"

Daniel Levy
(Johnson & Johnson/IBEF SP)

A carreira do profissional de risco é relativamente nova e por isso ainda existe dificuldade em encontrar cursos especializados, principalmente quando não é possível recorrer às instituições do exterior. No Brasil, o tema é normalmente ministrado em cadeiras específicas em cursos de pós-graduação

Alexandre Bess
(Ernst & Young/IBEF SP)

Iaraira Alvarez

Tabela 1

Valor da empresa/capital investido

Setor	2005	2006	2007	2008	2009
Aço	134,2%	124,2%	95,7%	163,3%	82,0%
Água e esgoto	81,5%	86,1%	42,2%	61,4%	75,8%
Alimentos e bebidas	75,7%	107,6%	88,2%	37,4%	127,2%
Autopeças	17,6%	129,2%	190,7%	122,6%	90,8%
Calçados	101,6%	113,6%	69,8%	134,6%	146,8%
Cimentos e agregados	29,4%	49,5%	28,4%	57,8%	143,7%
Comércio em geral	41,1%	26,4%	76,4%	124,4%	122,1%
Concessionária de transporte	146,3%	166,7%	134,1%	121,3%	145,1%
Construção civil	48,9%	85,3%	64,4%	95,1%	110,2%
Cultivos da natureza	14,2%	48,9%	105,9%	-1,1%	-47,2%
Distribuição de gás natural	149,9%	197,6%	184,3%	180,5%	174,1%
Eletrodomésticos	15,0%	103,2%	149,6%	213,2%	149,9%
Eletrônicos	83,0%	-0,8%	72,4%	101,5%	102,4%
Energia elétrica	48,1%	52,1%	52,9%	81,9%	93,1%
Extração e distribuição de petróleo	187,8%	215,0%	189,0%	134,3%	125,8%
Ferrovia		-168,3%	205,2%	148,3%	87,1%
Hotelaria	-784,9%			-179,7%	-21,6%
Indústrias de materiais diversos	57,4%	90,8%	94,1%	55,9%	66,1%
Lazer, cultura e entretenimento	80,1%	31,0%	35,3%	3,0%	156,2%
Máquinas	112,0%	168,8%	148,1%	111,1%	117,6%
Metais			33,4%	182,6%	155,8%
Mineração	221,7%	201,3%	191,4%	129,3%	72,6%
Papel e celulose	87,2%	101,0%	90,6%	-70,0%	92,0%
Perfumaria e cosméticos	312,2%	311,1%	215,3%	198,2%	269,8%
Química básica	89,0%	72,3%	62,2%	-20,1%	73,3%
Química diversificada	160,4%	50,6%	231,4%	62,4%	97,9%
Serviços de saúde	56,3%	-60,5%	29,7%	34,3%	44,8%
Serviços de telecomunicações	5,4%	36,2%	51,3%	110,9%	46,9%
Serviços de transportes		-1.308,3%	69,5%	-146,4%	259,4%
Serviços diversos	186,7%	142,6%	112,9%	60,8%	189,2%
Serviços educacionais	88,0%	98,7%	-10,7%	23,3%	61,6%
Softwares, serviços computacionais	431,9%	64,7%	72,6%	67,6%	108,9%
Varejo linhas especiais	89,3%	81,9%	102,7%	-169,5%	99,8%
Veículos terrestres e aéreos	105,3%	105,5%	93,6%	83,5%	120,2%
Vestuário	-18,9%	-93,5%	-115,0%	-19,0%	37,4%
Todos os setores	**88,9%**	**93,8%**	**89,8%**	**99,4%**	**101,8%**

Fonte: Instituto Assaf

experiência e também provenientes dos grandes centros de educação do mundo, dos melhores MBAs e das principais consultorias de Recursos Humanos. "A área de gestão de risco é importadora de talentos, uma vez que desenvolve significativamente os profissionais, não apenas os da área financeira. E exportadora também, pois os profissionais que já possuem essa base se mostram com cada vez mais qualificação para expandirem suas responsabilidades", avalia Levy.

André Luis Rodrigues, vice-presidente da Diretora Executiva do IBEF SP e vice-presidente financeiro da indústria química internacional Rhodia, explica que um dos maiores riscos a que a companhia poderia estar sujeita dentro do escopo operacional é o de inundação das fábricas. "Temos unidades em Paulínia e em Santo André próximas a rios", explica. Rodrigues relata que a empresa procura mitigar os riscos com reforço de muros e criando bacias de contenção ao redor das fábricas. "Além do risco financeiro, quando se fala de uma indústria química, temos, nos casos de inundação, a possibilidade de contaminar o solo e os próprios rios. Por isso, desenvolvemos um sistema muito sério de proteção para evitar qualquer dano ao meio ambiente", declara.

Rodrigues cita também riscos de a água atingir matérias-primas e produtos acabados. E caso houvesse inundação haveria necessidade de um tempo mínimo de 15 dias para voltar a operar.

"Imagine ficar 15 dias com uma fábrica parada", questiona. Sobre a estruturação do departamento interno de gerenciamento de riscos, o executivo relata que conta com dois profissionais que vieram da área de controles internos da companhia. O departamento de Gestão de Riscos supervisiona a área de seguros, controles internos e análise de riscos.

Além do departamento, a empresa possui ainda um comitê que avalia as ações referentes ao risco. "Nos preocupamos com a questão há vários anos, mas apenas agora estamos montando um departamento específico para isso. Antes, a parte de seguros ficava separada do controle interno, mas fizemos a alteração em julho de 2010, com o objetivo de formalizar o *follow up*", declara. Rodrigues explica que antes o processo era descentralizado e a integração formal permite à empresa antecipar-se nas suas ações.

Divulgação

"Além do risco financeiro, quando se fala de uma indústria química, temos, nos casos de inundação, a possibilidade de contaminar o solo e os próprios rios. Por isso, desenvolvemos um sistema muito sério de proteção para evitar qualquer dano ao meio ambiente"

André Luis Rodrigues
(Rhodia/IBEF SP)

A Rhodia tem como política formar os profissionais internamente, mas, no caso do trabalho em controles internos, realizou contratação. No caso de gerenciamento de riscos, "existe dificuldade de encontrar profissionais qualificados", afirma.

Rodrigues enfatiza a importância da integração do gerenciamento: centralização do trabalho, facilitando o conhecimento dos riscos e o desenvolvimento de planos de ação. Além disso, "as informações são compartilhadas de forma estruturada com toda a alta administração da companhia", relata.

O grande desafio é se antecipar cada vez mais sobre as possibilidades de risco para ter condições de se trabalhar de forma preventiva. "O segredo é o tempo. Quanto mais cedo identificar e tratar, menor é a possibilidade de o risco ocorrer de fato e gerar perdas", avalia.

Quanto às consequências, Rodrigues afirma que o valor da companhia é diretamente afetado pela integração da gestão de riscos. Ele cita como exemplo que a companhia passará pelo processo de auditoria Enterprise Loss Prevention em outubro de 2010 para calcular o valor do prêmio do seguro, lembrando que um dos critérios é o estágio de desenvolvimento da mitigação de riscos.

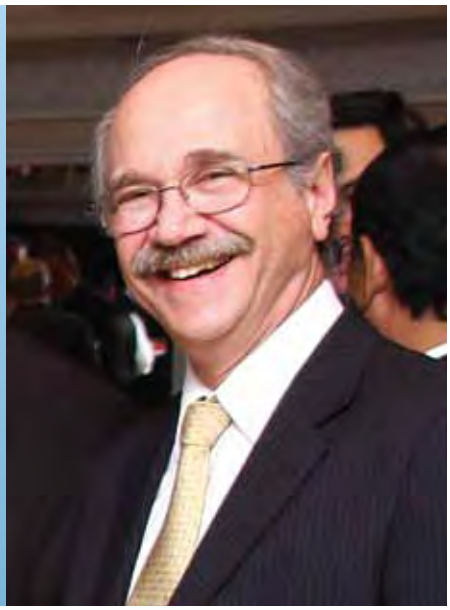
Bernardo Szpigel, primeiro vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e diretor financeiro e de Relações com Investidores da Suzano, diz que, na companhia, o departamento de Gestão de Riscos está ligado à área executiva financeira há cerca de três anos. Ele conta que o setor passou recentemente pelo processo de estruturação organizacional focada em risco. "Já temos uma área de gerenciamento há mais ou menos uns oito anos, mas ela não era organizada dessa forma", salienta.

Bernardo informa que o responsável pelo risco na Suzano é o gerente executivo de finanças. "A equipe dele hoje é composta por quatro pessoas ligadas a essa atividade", completa.

A equipe conduz o trabalho dentro da metodologia do COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway

"Em cada área ou diretoria, temos grupos que fazem os planos de ação de contingência para seus riscos específicos. A equipe de finanças assegura que os planos estejam sendo elaborados e atualizados e que os riscos prioritários estejam sendo contemplados, dentro da metodologia proposta"

Bernardo Szpigel
(Suzano/IBEF SP)



Jacinto Alvarez

Tabela 2

Prêmio pelo risco do acionista (%)

Setor	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Aço	-9,0%	-13,2%	3,0%	20,8%	12,0%	3,7%	4,5%	19,6%	2,0%
Água e esgoto	-8,5%	-19,1%	-5,0%	-3,0%	-2,5%	-6,4%	-13,4%	-9,8%	-4,3%
Alimentos e bebidas	2,5%	-3,2%	9,1%	0,7%	-1,9%	-1,2%	1,0%	-11,0%	6,6%
Autopeças	-8,1%	-29,3%	2,3%	15,8%	-29,8%	20,8%	37,5%	10,9%	4,1%
Calçados	-7,9%	-29,4%	20,4%	-0,1%	5,1%	1,7%	-0,7%	11,9%	12,1%
Cimentos e agregados	8,3%	3,6%	5,4%	15,0%	-10,8%	-10,6%	-9,4%	-4,3%	10,6%
Comércio em geral	-11,0%	-26,4%	-24,8%	-12,4%	-11,5%	-21,1%	-1,4%	8,9%	7,6%
Concessionária de transporte	-9,7%	-16,8%	17,0%	16,1%	17,4%	15,8%	14,6%	10,5%	12,9%
Construção civil	-17,4%	-23,4%	-17,8%	-10,6%	-8,7%	-3,7%	-2,1%	2,4%	8,1%
Cultivos da natureza	-30,4%	-3,1%	-14,4%	-22,1%	-15,8%	-12,1%	5,3%	-17,9%	-21,7%
Distribuição de gás natural	-2,5%	-0,3%	-3,3%	22,7%	14,0%	17,6%	21,8%	25,9%	19,0%
Eletrodomésticos	-13,3%	-10,2%	-14,8%	-10,6%	-11,0%	-0,8%	11,8%	24,2%	10,3%
Eletrônicos	-42,1%	-7,1%	-49,2%	-13,3%	3,3%	-20,2%	1,3%	4,9%	3,9%
Energia elétrica	-9,1%	-25,2%	-14,0%	-5,7%	-3,9%	-6,5%	-1,2%	0,6%	2,7%
Extração e distribuição de petróleo	23,7%	21,7%	20,3%	26,3%	23,2%	20,2%	22,6%	11,5%	8,5%
Ferrovia							49,1%	23,2%	1,5%
Hotelaria	-42,9%	-32,9%	-53,6%	-69,9%	-186,0%			-43,6%	-13,9%
Indústrias de materiais diversos	-37,0%	-39,8%	-33,3%	-28,0%	-7,3%	-2,2%	3,3%	-5,2%	-2,6%
Lazer, cultura e entretenimento	-121,5%	-209,3%	-167,0%		-7,8%	-16,8%	-8,7%	-19,2%	12,8%
Máquinas	6,6%	8,0%	4,0%	10,9%	6,3%	11,2%	15,3%	7,4%	7,7%
Metais							-156,8%	20,9%	14,6%
Mineração	11,5%	-1,1%	12,2%	21,0%	30,0%	19,6%	24,5%	10,8%	-0,6%
Papel e celulose	-2,9%	-9,1%	10,5%	8,6%	1,0%	-1,2%	1,9%	-45,9%	3,6%
Perfumaria e cosméticos	-4,8%	-5,3%	17,6%	52,1%	44,2%	31,8%	24,8%	24,9%	30,6%
Química básica	-9,9%	-24,8%	-3,7%	12,3%	2,3%	-6,1%	-4,1%	-31,5%	-2,3%
Química diversificada	4,6%	-3,2%	-78,6%	21,4%	18,8%	-9,8%	29,7%	-2,6%	4,1%
Serviços de saúde				-14,5%	-4,4%	-27,4%	-7,9%	-8,2%	-5,2%
Serviços de telecomunicações	-10,1%	-9,3%	-16,0%	-10,4%	-15,5%	-11,6%	-4,4%	7,8%	-6,5%
Serviços de transportes						-71,5%	-0,2%	-49,2%	29,3%
Serviços diversos	-19,4%	-14,8%	9,4%	1,8%	18,9%	6,3%	6,7%	-2,1%	16,8%
Serviços educacionais							-11,9%	-8,9%	-2,2%
Softwares, serviços computacionais					101,6%	-2,4%	3,1%	-1,6%	4,3%
Varejo linhas especiais	-56,9%	69,5%	-17,9%	-3,0%	2,8%	-3,6%	5,2%	-77,8%	4,6%
Veículos terrestres e aéreos	60,1%	37,5%	2,4%	29,0%	5,5%	0,0%	3,1%	-0,4%	8,8%
Vestuário	-16,3%	-17,8%	-21,7%	-11,6%	-21,1%	-36,9%	-39,3%	-19,7%	-5,9%
Todos os setores	**-5,0%**	**-15,6%**	**-6,1%**	**4,1%**	**2,4%**	**-1,6%**	**2,9%**	**4,4%**	**4,4%**

Fonte: Instituto Assaf

Commission), organização privada nos Estados Unidos criada em 1985 para evitar fraudes nas demonstrações financeiras. Há uma análise dos diversos tipos de riscos, desde os operacionais (fábricas, acidentes) aos estratégicos (mercado, concorrentes, alterações regulatórias).

A equipe da Suzano possui a responsabilidade de gerir todo o processo, mas atua em conjunto com cada uma das áreas da empresa. "Em cada área ou diretoria temos grupos que fazem os planos de ação de contingência para seus riscos específicos. A equipe de finanças assegura que os planos estejam sendo elaborados e atualizados e que os riscos prioritários estejam sendo contemplados dentro da metodologia proposta", diz Bernardo.

Segundo a metodologia interna da Suzano, o primeiro passo é identificar o risco, para depois priorizá-lo, principalmente sob o ponto de vista de impacto e probabilidade. "Um risco de grande impacto e alta probabilidade é certamente prioritário. Por outro lado, um risco de pequeno impacto e baixa probabilidade não entra nas prioridades, embora ele exista", observa. O importante é se perguntar em diferentes riscos que tipo de resposta (ação) se tomará. A companhia irá lidar com o risco ou irá repassá-lo?

Bernardo avalia que hoje em dia já existe um número maior de profissionais

com experiência e treinamento para fazer o trabalho de gerenciamento de riscos de forma sistemática e metodológica. "Esses profissionais são encontrados nas empresas de consultoria, o que é mais usual", aponta. Mas o executivo também acredita que a iniciativa de empresas como a Suzano – que já possui o departamento há alguns anos – facilita a tarefa de encontrar profissionais qualificados no mercado. "O único problema é quando se exige experiência ampla, de cinco, dez anos, pois estamos falando de uma preocupação relativamente recente", declara. A Suzano também busca para a área tanto profissionais de fora da companhia quanto em departamentos internos. "As primeiras iniciativas foram com pessoas da própria equipe, que foram estudando e se preparando. Posteriormente, com o crescimento da atividade, contratamos profissionais já com formação específica."

"Diversificar, trazendo pessoas com experiências diferentes, é muito útil", pondera. Ele avalia que os funcionários que fazem carreira dentro da companhia precisam ter atenção para seu próprio desenvolvimento e têm como vantagem o conhecimento da companhia e da maneira de operar. Já as pessoas de fora geralmente têm boa formação e contribuem com a experiência dos lugares de onde vieram. "E o fato de enxergarem a corporação com olhos diferentes resulta em contribuições significativamente úteis", completa.

Para empresas que ainda não possuem uma iniciativa de gestão integrada, trazer pessoal de fora é uma forma de acelerar a implantação. Outra opção, segundo Bernardo, é iniciar com um trabalho de consultoria e, em seguida, compor a equipe. "Observam-se no mercado situações em que a empresa contrata o serviço de uma consultoria para implantar a iniciativa de gestão de riscos e depois faz um diagnóstico dos riscos estratégicos e operacionais, para, em seguida, alocar pessoas próprias para a atuação", afirma.

Bernardo acredita que, hoje em dia, apesar da constante evolução, a grande dificuldade ainda seja mapear corretamente os riscos, não deixando de fora algum que seja mais importante para a companhia. Ele cita, ainda, o desafio de incluir a metodologia na cultura empresarial de forma estruturada, o que exige disciplina na aplicação dos conceitos, ou seja, fazer com que o funcionário perceba a necessidade de tratar o risco sistematicamente em seu cotidiano. "O desafio é fazer as pessoas usarem a metodologia", completa.

Edi Pereira

"Apesar da evolução, a maioria das empresas ainda tem uma orientação segmentada quanto ao risco quando se fala em TI"

Antonio Gesteira
(PricewaterhouseCoopers)

"Tudo é muito novo. Os profissionais precisam se adaptar. E não são apenas os gestores de riscos que devem estar atentos. Aí entra a figura importante dos CEOs, dos CFOs, que precisam entender a relevância desse processo"

André de Araújo Souza
(Ernst & Young/IBEF SP)

Jacinto Alvarez

Os desafios da Tecnologia da Informação

Em um mercado no qual é cada vez mais improvável encontrar negócios que não passam por sistemas informatizados, a TI (Tecnologia da Informação) assume papel estratégico considerando a relevância de informações para o cotidiano das corporações.

Antonio Gesteira, especialista em risco na área de TI da PricewaterhouseCoopers, afirma que os *softwares* voltados para o segmento têm evoluído no sentido da identificação, prevenção e monitoramento. Mas ele destaca que é necessário um trabalho ainda mais incisivo no que diz respeito à integração dos processos. "Apesar da evolução, a maioria das empresas ainda tem uma orientação segmentada quanto ao risco quando se fala em TI", informa.

O especialista indica que muitos executivos ainda possuem uma visão restrita quanto à tecnologia, considerando-a apenas como uma ferramenta. "Ela é muito mais do que isso. Deve ser enxergada como parte de um processo estruturado e permear todas as discussões no programa das corporações", avalia.

Mesmo nas empresas mais experientes ainda é muito evidente a ligação do gerenciamento de riscos com a área de negócios. "Por isso ela, consequentemente, está mais próxima ao profissional de TI", explica. "O risco operacional é o grande calcanhar de aquiles", aponta.

Gesteira comenta sobre os principais modelos que disciplinam a organização de TI para que se atenda aos objetivos do negócio, o Itil (Information Technology Infrastructure Library) e o CobiT (Control Objectives for Information and related Technology). Hoje em dia, a *check list* dos órgãos reguladores para auditarem a aderência dos processos de TI às organizações considera esses manuais de melhores práticas, por isso, as empresas que sofrem auditorias constantes já estão mais adaptadas. Em contrapartida, muitas companhias ainda estão buscando modelos e é preciso analisar o grau de maturidade e o tamanho da organização, para que a organização "não se torne escrava do processo ou transforme-o em um trauma", afirma.

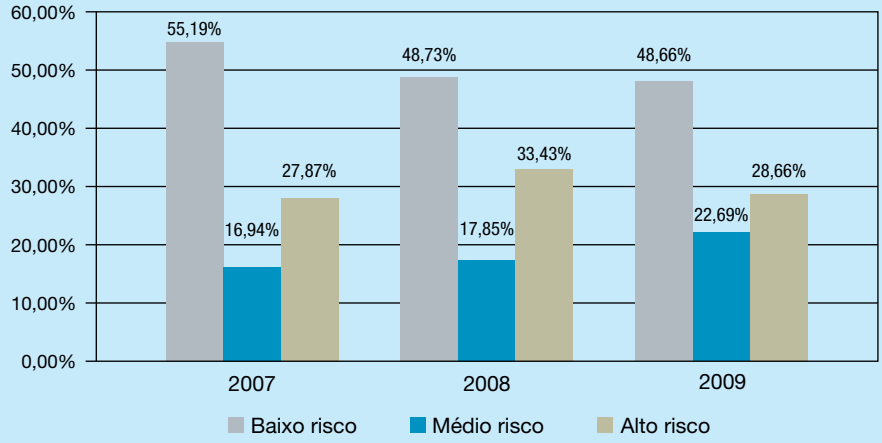
O CobiT é mais focado no programa de governança de tecnologia, considerada vital para o negócio. "Ele ajuda as organizações a definirem políticas, mas não fala 'como', apenas o 'quê'", referindo-se a quais processos a empresa precisa implementar em função de sua necessidade. O modelo traz mais de 300 controles que podem ser implementados, considerando-se a característica das operações, o segmento de mercado ou indústria envolvido, entre outras variáveis.

Já o Itil tem uma função muito mais operacional. "Uma vez que foram definidos os objetivos, esse modelo acaba focando mais na entrega de serviços, no usuário final e nos níveis de serviço esperados, considerando operações muitas vezes críticas. "Eu diria que ele trata muito mais o 'como'", frisa o especialista.

De qualquer forma, Gesteira garante que não existem fórmulas e o ideal é realmente integrar esses modelos dentro de cada empresa, estudando a forma mais

Classificação de risco no mês de julho

Baseado no CCL (Capital Circulante Líquido), SD (saldo do disponível) e NIG (necessidade de investimento em giro)



Indicadores demonstram aumento de riscos na economia brasileira

"As empresas ainda estão aprendendo a lidar com riscos, mas hoje já usam derivativos de forma mais protecionista, conservadora. Ao contrário do que ocorria antes da crise de 2008, quando muitas delas utilizavam-nos para fazer especulação", destaca Fabiano Guasti Lima, pesquisador do Instituto Assaf e professor da FEA-USP (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo). O pesquisador afirma que, desde 2007, os riscos dos acionistas têm crescido no Brasil (ver tabela 2) e que o nível de investimentos tem aumentado e, portanto, o risco acompanha esse movimento (ver gráfico), mas que o gerenciamento eficiente é uma das razões que possibilita um retorno acima da taxa de juros básica (Selic). Segundo o professor, outro indicador que demonstra a evolução de riscos no Brasil é o valor das companhias no mercado (acompanhe na tabela 1 os níveis de crescimento em diversos setores da economia brasileira).

Fonte: Fabiano Guasti Lima, pesquisador do Instituto Assaf e prof. dr. do Departamento de Contabilidade da FEA-USP.

adequada, criando uma maneira personalizada de lidar com a tecnologia em cima das bases oferecidas. O primeiro passo é enxergar que os modelos de governança de TI não podem ser encarados como uma obrigação, mas como mecanismos de apoio. Caso a empresa não tenha iniciado os programas de governança de TI, vale a pena fazer uma análise de maturidade desses processos, usando CobiT e Itil e fazer a comparação entre sua organização e seus pares, não necessariamente os concorrentes.

A família da ISO 27000 também é um paradigma aconselhável, mas é mais voltada para a área da segurança da informação. Gesteira cita também a importância do IT Risk, uma nova coleção de disciplinas que já está disponível e é publicada pela Isaca (Information Systems Audit and Control Association). "Ele ajuda as empresas a olharem a TI mais especificamente pelo viés do risco e não tanto pelo lado da governança", declara.

O especialista avalia que a TI pode ser a principal viabilizadora da integração entre GRC (governança, risco e controle). "Muitas vezes essas áreas não se conversam. O grande desafio para os próximos anos é falar a mesma língua. Não apenas definir modelos de integração, mas praticá-los de fato. É aí que a Tecnologia da Informação tem espaço para agir como o grande elo", conclui.

Ramon Ravicos

"Vemos que o mercado de capitais está se organizando no sentido de oferecer classificação de riscos (*ratings*) de governança para as empresas"

Flavio Ramos
(Consultor de Riscos Operacionais, Financeiros e Estratégicos/IBEF SP)

Qualificação profissional

No âmbito da preocupação com o nível dos profissionais que cuidarão do gerenciamento de riscos, André de Araújo Souza, presidente da Comissão Técnica do IBEF SP e diretor de Ernst & Young, cita como exemplo, além do Sped (Sistema Público de Escrituração Digital), a convergência das normas contábeis brasileiras para os padrões internacionais IFRS (International Financial Reporting Standards). "Tudo é muito novo. Os profissionais precisam se adaptar. E não são apenas os gestores de riscos que devem estar atentos. Aí entra a figura importante dos CEOs, dos CFOs, que precisam entender a relevância desse processo", frisa. Souza chama a atenção para a responsabilidade do profissional que trabalha na área. "O processo exige do gestor um elevado nível de confiança e as empresas devem destinar recursos para treinamento", afirma.

Para a formação do profissional de risco, Alexandre Bess aponta o fato de ser uma carreira relativamente nova e por isso ainda existe dificuldade em encontrar cursos especializados, principalmente quando não é possível recorrer às instituições do exterior. No Brasil, o tema é normalmente ministrado em cadeiras específicas em cursos de pós-graduação. Bess cita cursos recomendáveis em instituições como USP, FGV, BM&FBovespa e Saint Paul, cujo conteúdo programático atende às necessidades de um gestor de riscos.

Além da pós-graduação para profissionais com menos tempo disponível, existem certificações segmentadas para gestores de risco, oferecidas por associações reconhecidas internacionalmente como a PRMIA (Professional Risk Managers' International Association) e Garp (Global Association of Risk Professionals). O profissional deverá submeter-se a exames cujo conteúdo é amplo o suficiente para ser oferecido por instituições de ensino como a Columbia Business School e Kellogg School of Management.

O professor Alberto Borges Matias, da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), recomenda também os cursos ministrados na Febraban (Federação Brasileira de Bancos) voltados para o setor financeiro. "No exterior, há Harvard, Wharton e a New York University, com alguns programas específicos, mas direcionados para bancos", aponta.

O caminho da normalização

Seguindo o caminho das instituições financeiras, que há muito se adiantaram na organização da gestão dos riscos de suas operações, muitas normas específicas para as empresas basearam-se inicialmente no formato das regras sugeridas para bancos, advindas principalmente dos Acordos de Capitais da Basileia I e Basileia II, divulgados pelo BIS (Bank for International Settlements), o Banco Central dos Bancos Centrais.

O Basileia I data de 1988 e foi ratificado por mais de cem países, objetivando criar condições mínimas de capital para a atuação dos bancos comerciais, visando à proteção contra o risco de crédito. Foi a partir daí que se deu destaque ao fator risco, baseando nele o requerimento de capital. Após inúmeras falências de bancos na década de 1990, a discussão foi reto-

mada e assinou-se o Basileia II em 2004, que acabou por fixar-se nos três seguintes pilares básicos: capital, supervisão e transparência; além de trazer 25 princípios essenciais para a contabilidade.

Como as regras da Basileia se referem aos riscos de crédito, as regulamentações corporativas que surgiram de lá para cá precisaram agregar mais dois aspectos: os riscos mercadológicos e os operacionais que, combinados, oferecem inúmeras possibilidades de avaliação. Oscar Malvessi, professor da FGV-SP (Fundação Getulio Vargas), consultor especializado em monitoramento de negócios para criação de valor, ilustra com a seguinte situação: falta de matéria-prima ou erro de fórmula numa indústria alimentícia. Tais falhas envolveriam diversas variáveis de risco com assuntos fora do escopo de um banco.

A ideia de se padronizar o gerenciamento integrado de riscos corporativos começa a tomar forma no exterior, quando as empresas americanas precisaram se adaptar rigidamente à Lei Sarbanes-Oxley, com o advento da crise bancária ocorrida por volta do início da década atual. A lei, que faz parte do contexto dos escândalos das corporações Enron e WorldCom, já trouxe regras que obrigam a criação de comitês para fazerem a supervisão de operações e garantir a mitigação de riscos e fraudes, de forma a estabelecer a maior transparência possível.

No Brasil, existem atualmente séries de regulamentações que estão sendo criadas dentro de órgãos reguladores, que buscam equilibrar a questão de princípios de governança dentro das empresas. "A regulamentação está tentando buscar a transparência, o melhor acesso e divulgação das informações e o tratamento justo para acionistas minoritários, entre outras garantias", situa Flavio Ramos, coordenador da Subcomissão de Governança Corporativa do IBEF SP e consultor de riscos operacionais, financeiros e estratégicos. "Vemos que o mercado de capitais está se organizando no sentido de oferecer classificação de riscos (*ratings*) de governança para as empresas", explica. O consultor destaca a importância de agências de *rating* e instituições como Comissão de Valores Mobiliários e BM&FBovespa, que trabalham para garantir a geração dos paradigmas. A certeza é que as instituições competentes estão criando estruturas para avaliar os níveis de governança de forma cada vez mais abrangente, no sentido de valorizar as empresas que estejam investindo em melhor divulgação de informações.

"Observa-se no mercado situações em que a empresa contrata o serviço de uma consultoria para implantar a iniciativa de gestão de riscos e depois faz um diagnóstico dos riscos estratégicos e operacionais, para em seguida alocar pessoas próprias para a atuação"

Bernardo Szpigel
(Suzano/IBEF SP)

Segundo Ramos, uma diretriz que merece destaque para minimizar riscos é o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) de 1999 e que veio sofrendo algumas atualizações antes de chegar à versão atual, concluída no ano passado. Antes disso, a última revisão havia sido feita em 2004, deixando claro que as mudanças levaram em conta a evolução do contexto corporativo nacional, o surgimento de organizações com capital difuso e apontando para graves falhas de administração cometidas por companhias veteranas. Tudo isso fazendo parte do cenário de crise financeira que eclodiu em 2008.

Foi apurada também a necessidade de normalização, ou seja, adotar processos a fim de ordenar a atividade específica da empresa, levando-se em consideração as condições de funcionamento e exigências de segurança. Nesse sentido, Alexandre Bess citou a série ISO 31000, constituída com base nas discussões de especialistas de mais de 30 países com o objetivo de ser a diretriz central para assuntos relativos à gestão de riscos. O Brasil participou ativamente do processo por meio da Comissão Especial de Gestão de Riscos da ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas). A norma global é um fato histórico para a integração total do gerenciamento de risco dentro de companhias.

A ISO 31000 não é uma certificação, por isso as empresas têm tempo para se adaptar aos padrões que devem nortear daqui para frente esse aspecto de sua atividade interna. Segundo especialistas, o tempo para adoção total das regras compiladas pode levar de três a quatro anos em grandes companhias, mas o objetivo é fornecer estímulo à implementação de uma estrutura que possibilite a integração entre cultura, políticas, valores, governança e gestão. É importante citar também o recente lançamento da ISO 31010 (Risk Management – Risk Assessment Techniques), que objetiva oferecer gabarito para a adoção de técnicas e metodologias detalhadas para a avaliação de riscos, complementando a ISO 31000.

Dentro da série ISO, a norma 31000 não substitui nenhuma outra resolução anterior. A série 27000, citada por Antonio Gesteira, delimita a gestão da Segurança da Informação. A série 31000 integra todos os setores corporativos, sendo a mais genérica entre todas.

Questões para o futuro

Muito ainda há que se melhorar com relação a práticas, regulamentações, métricas e processos relativos ao risco, abrindo espaço para cada vez mais especialização profissional. A conclusão dos especialistas é que a grande limitação no sentido da formação de pessoal e consequente atuação das companhias ainda é o relacionamento do tema risco a instituições financeiras e a falta de cursos voltados para corporações. Uma saída é atualizar-se com leitura e palestras, como as que ocorrem, por exemplo, no próprio IBEF SP, segundo alguns dos executivos entrevistados. A opinião dos profissionais também indica que é necessário buscar o foco na solução de problemas que atendam à demanda do escopo operacional.

A gestão de risco depende muito das especificidades de cada organização, mercado ou segmento de atuação. Daí a dificuldade de se estabelecer critérios e padrões de análise e mesmo de prestação de informações sobre o risco. O assunto encontra-se em uma fase de transição e ainda é necessário amadurecer. Os especialistas enfatizam que há a necessidade de associar o risco à governança, fazendo a integração aos aspectos particulares e a mitigação de riscos de cada companhia. Por mais simples e óbvio que pareça, o mundo empresarial ainda vai ter que conviver com a prática de integrar políticas, ferramentas, recursos humanos e cultura empresarial no sentido de adotar a gestão de riscos como atividade contínua da corporação. ■

Gestão de riscos é fundamental em instituições

"Num ambiente de mercado mais dinâmico, complexo e concorrencial, a gestão eficiente dos riscos define a fronteira entre o sucesso e o fracasso das instituições financeiras", declara Roberto Hollander, diretor setorial de Gestão de Riscos da Febraban (Federação Brasileira de Bancos).

A gestão de riscos está no cerne do próprio negócio bancário desde o princípio. Os bancos nasceram do serviço de guarda de valores, evoluindo para a intermediação financeira, que associa um amplo leque de riscos: risco de mercado em função de oscilações nos preços e nas taxas de juros, risco de crédito, risco soberano, risco de liquidez, entre outros. "Isso da porta para fora dos bancos. Da porta para dentro, uma instituição financeira está sujeita aos riscos provenientes de procedimentos internos inadequados, risco tecnológico, ao risco humano, ao risco de fraude interna, entre outros", afirma Hollander.

Modernamente, a gestão de riscos nos bancos norteia-se também pelas preocupações quanto à solvência das instituições financeiras e à estabilidade do sistema bancário internacional, por meio de diretrizes reconhecidas como melhores práticas de mercado, principalmente as recomendadas pelo Comitê de Supervisão Bancária de Basileia.

O Comitê de Basileia foi criado pelos presidentes dos bancos centrais do Grupo dos Dez (G10), principais países industrializados, no fim de 1974, em consequência das graves perturbações sofridas pelos mercados bancários e cambiais e a falência do Banco Herstatt, da então Alemanha Ocidental, culminando, em 1988, no Acordo de Capital de Basileia, conhecido como Basileia 1, um robusto conjunto de normas gerais para aferir a capacidade dos bancos em suportar os riscos dos empréstimos e as eventuais perdas, mantendo um patrimônio líquido compatível com o risco atribuído a seus ativos.

Nenhum país está obrigado a aderir às orientações de Basileia, que está na sua segunda versão, conhecida como Basileia 2, mas atualmente mais de 40 países seguem suas orientações. Hoje em dia, já se fala na revisão dessas recomendações – com o objetivo de reforçar ainda mais o capital necessário das instituições financeiras, de maneira a tentar evitar que problemas como os que recentemente ocorreram exijam intervenção do Estado, quando, com dinheiro público, socorreu o setor bancário –, que está sendo chamada de Basileia 3.

No Brasil, a gestão de riscos desenvolveu-se mais estruturadamente a partir de exigências regulatórias e das práticas internacionais de mercado. A regra inicial foi definida pela Resolução nº 2.099, de 17/08/1994, e atualizada pelas Resoluções nº 2.139 e nº 2.399, do Conselho Monetário Nacional (CMN) e Circular nº 2.784 do Banco Central do Brasil.

Atualmente, as próprias instituições financeiras – cientes da importância da administração dos riscos – mostram-se convencidas de que a melhor resposta aos desafios lançados pela pressão regulatória é uma visão de gerenciamento de riscos que vá além da mera redução do impacto de perdas financeiras, empenhando-se em atender aos questionamentos e expectativas dos acionistas e da sociedade.

Segundo Roberto, "uma correta administração dos riscos implica melhorar o desempenho do conjunto dos processos que compõem a instituição financeira, de maneira a reduzir perdas e criar valor". Em última instância, uma cultura de gestão de riscos, voltada à criação de valor, representa "ganhar vantagem competitiva mediante um conhecimento mais aprofundado e detalhado do próprio negócio, menor alocação de capital e possibilidades de alavancagem, ganho de imagem diante de clientes, investidores, reguladores e agências de *rating* e diminuição do custo de captação", diz Hollander.

Jacinto Alvarez/Guto Marques

O novo departamento jurídico "estratégico"

por Plinio J. Marafon*

©iStockphoto.com/photocanal25

Os modernos departamentos jurídicos (DJs) empresariais estão evoluindo para terceirizarem os serviços de contencioso, e até de consultoria, para se concentrarem no próprio "negócio".

Todos os atos praticados pela empresa são jurídicos: comprar, vender, empregar, prestar serviços, mutuar, licitar, etc.

O advogado interno tem que dominar minimamente os atos que envolvam o "negócio", para não só ter a visão jurídica, mas também a gerencial.

Essa visão requer conhecimentos de outras áreas, como Contabilidade, Finanças e Marketing, dentre outras.

Com o dinamismo moderno dos empreendedores, um advogado nessa posição tem que estar apto a discutir custos, ponto de equilíbrio, margem de valor agregado (até para entender a substituição tributária), fluxo de caixa descontado e Ebitda.

Graças a esses conhecimentos, poderá apoiar a administração em transações do cotidiano e, principalmente, em operações pontuais e muito importantes, como *joint ventures*, aberturas de capital, empréstimos, diversificações de investimentos, aproveitamento de regiões com tributação favorecida ("guerra fiscal") e, no exterior, investimentos de/para países beneficiários de regimes cambiais, tr butários e societários favoráveis.

Não há razão válida e tão pouco justificável para um advogado interno não suportar os administradores numa negociação com um *private equity*, ou mesmo na venda do negócio.

Os gestores costumam se assessorar de advogados externos nessas ocasiões, mas isso não deve excluir o DJ do processo, pois ele tem conhecimento amplo do "negócio", da história da empresa e o domínio da sua "cultura".

O DJ tem que aprender a ser pró-ativo, a se antecipar aos fatos e problemas. Isso requer constante atualização "empresarial", leituras cotidianas de jornais e revistas especializados.

É preciso observar como "seu" mercado está reagindo às mudanças econômicas, como seus concorrentes estão respondendo às novas demandas.

Essa atitude pode redundar numa idéia inovadora, a ser levada avante pela gestão.

Está ultrapassado o conceito de que só o CEO ou o CFO tem que ficar atentos às oportunidades. O DJ também pode colaborar nesse processo, mas para isso é imperativo que deixe de lado o "advogadês", para exercitar a linguagem "gerencial" do negócio.

A evolução das normas contábeis já vem exigindo do DJ um reposicionamento sobre temas que eram tratados a certa "distância", como, por exemplo, a avaliação das contingências para fins de revelação em Notas Explicativas e registro de provisões.

Nas discussões acerca de cláusulas e condições contratuais, é usual o DJ se preocupar com a sua "legalidade".

Nada a criticar. Mas, pergunta-se, quantos conflitos nascem posteriormente oriundos da mera discussão dessa legalidade? Ora, contrato que agrada ambas as partes não comporta esse tipo de conflito, puramente "acadêmico".

Por que um advogado interno não pode/deve palpitar sobre a razoabilidade e a exequibilidade desse mesmo contrato, sob o ponto de vista empresarial?

O DJ deve perquirir os antecedentes da outra parte envolvida, seu histórico no cumprimento dos contratos, sua capacidade econômico-financeira e operacional de implementá-lo e quais os riscos envolvidos, não bastando apenas aprovar o texto frio do ato jurídico.

Talvez esse exercício constante de atuação tivesse evitado ou prevenido danos como aqueles dos derivativos cambiais...

Espera-se do novo DJ uma integração constante com as outras áreas da empresa, buscando aprender como elas participam do processo produtivo. A rigor, o ideal seria que o pessoal do DJ estagiasse em cada setor, para melhor compreender seu papel dentro da estrutura.

Essa é a visão que se impõe irreversivelmente para os DJs deixarem de ser meros expectadores, para se tornarem atores decisivos no concerto empresarial. ■

Plinio J. Marafon é vice-presidente de Assuntos Tributários do IBEF SP e sócio da Braga & Marafon Consultores e Advogados.

Divulgação

Como a estratégia equivocada destrói a riqueza do acionista

por Oscar Malvessi*

A punição para quem não adota formalmente a geração de valor ao acionista pode demorar, mas aparece. Soluções fáceis e resultados ilusórios são possíveis de obter, mas podem deixar a empresa vulnerável e ser engolida

O aprendizado que o caso da Sadia traz tem sido perigosamente ignorado por muitas empresas tradicionais consideradas sólidas, mas que podem se desmanchar no ar ao primeiro sopro dos ventos de uma crise. Lucros no curto prazo, como os trimestrais, vêm e vão; sustentáveis são aqueles com foco em geração de valor com visão de longo prazo e perenidade.

O que cria valor ao acionista, assim, é a correta e consistente orientação na formulação estratégica com decisões focadas em geração de valor. Implica em uma dedicação operacional incessante para aumentar a produtividade dos ativos, gerenciando com excelência cada uma das operações por meio da remuneração variável da gestão, vinculando-a não ao lucro de um simples trimestre, mas ao mérito dos resultados econômicos, ou seja, geração de valor a longo prazo.

A punição para quem não adota formalmente a geração de valor ao acionista pode demorar, mas aparece. Soluções fáceis e resultados ilusórios são possíveis de obter, mas podem deixar a empresa vulnerável e ser engolida.

Vamos à análise dos fatos e seu histórico: o que aconteceu com a riqueza dos acionistas da Sadia? Em 1º de setembro de 2008, seu valor de mercado era de R$ 7,1 bilhões. Com a notícia dos derivativos divulgada pela empresa em 25 de setembro de 2008, seu valor despencou, chegando, em 30 de dezembro de 2008 (ou seja, em apenas três meses), a R$ 2,7 bilhões, equivalentes a 38% do valor original. Diante dessa situação, procura-se responder a questões como:

- Quais os motivos para essa expressiva destruição de riqueza? Eles são devidos às decisões internas da empresa ou a fatores externos?
- Qual é o nível ideal de liquidez que uma empresa deve manter? Ela deve procurar ser conservadora ou deve adotar políticas mais agressivas ou especulativas?
- Adotar estratégias diferentes às do

Tabela 1 Empresas: comportamento dos capitais operacionais e dos ativos financeiros

Médias das empresas	1996/2000	1996/2007	2000/2003	2000/2007
Capitais operacionais	86%	88%	88%	89%
Ativos financeiros	14%	12%	12%	11%
Capital total	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

mercado faz a empresa ser mais competitiva e contribui eficazmente para o crescimento de suas operações?

• Os resultados de uma política agressiva visando ganhos financeiros expressivos criam valor ao acionista ou podem destruir sua riqueza?

• É uma estratégia de sucesso a empresa manter, por um período superior a 12 anos, valores investidos no mercado financeiro que equivalem a 36% do valor do seu capital empregado?

• É sustentável manter somente 64% do capital nas suas atividades operacionais e, ao mesmo tempo, adotar níveis superiores de alavancagem financeira?

• Será que obter receitas financeiras expressivas é a melhor alternativa de ganhos, quando comparado aos resultados das atividades operacionais, as atividades *core*?

• São os ganhos financeiros ou os resultados operacionais (foco no *core business*) que criam valor ao acionista?

O nível de informações da estrutura das demonstrações financeiras

Respostas às perguntas podem ser obtidas pela análise criteriosa do comportamento das demonstrações financeiras pela estrutura dos seus ativos, passivos e resultados da Sadia publicados no período de 1996 a 2007.

Avaliados com base na análise financeira tradicional, podem ser considerados adequados os resultados, entretanto, quando se decompõem os lucros totais da Sadia, identifica-se que as receitas financeiras contribuíram em média com 43% e os resultados das atividades operacionais, somente com 57%[1].

Pode-se concluir que o direcionamento estratégico da Sadia foi alocar, de maneira mais significativa do que a média das empresas, seus recursos para aplicações financeiras. Este viés foi ainda mais expressivo no período de 1996 a 2000.

Comportamento da alavancagem financeira e do capital empregado

Observa-se, no período de 1996 a 2007, que a estrutura de financiamento da Sadia possuía um nível de alavancagem financeira com características mais agressivas em relação ao mercado, dado que seu comportamento apresentou as seguintes proporções (conforme a Tabela 6):

• 46% para o patrimônio líquido (PL);

• 26% para os financiamentos de longo prazo (FLP);

• 28% para os financiamentos de curto prazo (FCP).

Se compararmos que naquele período a Sadia tinha 64% do capital empregado investido nas atividades operacionais (Tabela 2) em contraste com a estrutura de capital de 72% (PL + FLP), é possível concluir que a Sadia dispunha de recursos mais do que suficientes para bancar os investimentos necessários do capital operacional.

Portanto, será que havia necessidade de manter e ainda assim buscar empréstimos de curto prazo no nível de 28% das obrigações totais e, ao mesmo tempo (vide Tabela 6), aplicar no mercado financeiro, mantendo ativos financeiros no valor equivalente a 36% dos ativos totais? (Tabela 2.)

Diante dessas relações, percebe-se que alavancar financeiramente a empresa visando obter receitas financeiras a qualquer custo foi um objetivo desejado. Esse fato ficou demonstrado pela excessiva atenção dada aos resultados das operações financeiras (conforme a Tabela 3). Assim, pode-se também inferir que houve maior direcionamento ao financeiro em detrimento das atividades operacionais.

Assim sendo, será que a vocação da empresa ficou dividida?

Qual foi a importância dada às atividades operacionais em face do impacto recorrente dos resultados financeiros obtidos?

Será que os gestores imaginaram que poderiam criar valor ao acionista se dedicando a outras atividades que não o seu *core business*?

Sabe-se que empresas competitivas mantêm-se atentas a estratégias inovadoras que garantam sucesso com sustentabilidade em suas atividades *core business*. Vendem-se aquelas não *core*, obtendo como consequência aumento na riqueza aos acionistas, herdeiros e *stakeholders*.

Analisando-se o comportamento histórico das demonstrações financeiras publicadas (Balanço Patrimonial, Resultados e Fluxo de Caixa), parece que a Sadia, na realidade, acabou por montar uma armadilha, que foi imperceptível para ela própria.

Como isso foi possível? Será que ocorreu algo totalmente inesperado? Todos sabem que, em negócios, as relações entre os níveis de risco-retorno são indissolúveis. Sua análise, controle, definição e formas de mitigar o nível de exposição da empresa aos diversos riscos são opções dos gestores de cada empresa.

A notícia divulgada pela Sadia nos jornais em 25 de setembro de 2008 comunicando sua exposição nas operações em derivativos "tóxicos" e relatando, na oportunidade, um prejuízo financeiro na ordem de R$ 760 milhões surpreendeu tanto os analistas quanto os investidores menos informados sobre os fundamentos da Sadia.

Sinalizou uma situação delicada, uma imensa perda originada no risco de suas atividades financeiras que, até então, não tinham sido percebidas por não estarem transparentes nas demonstrações financeiras, nem mesmo em suas notas explicativas[2]. Também apontou que a estratégia adotada pela gestão da Sadia estava focada no financeiro, entendendo-se que seus resultados poderiam estar *sub judice*, uma vez que naquele comunicado estava exposto um potencial de risco financeiro que já estava assumindo, enfim, a vocação financeira em contraste com as atividades *core*.

Tabela 2 Sadia: comportamento dos capitais operacionais e dos ativos financeiros

Sadia	1996-2000	1996-2007	2000-2003	2000-2007
Capitais operacionais	68%	64%	62%	63%
Ativos financeiros	32%	36%	38%	37%
Capital total	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

As informações obtidas das demonstrações financeiras das empresas apresentam evidências de comportamento

O desfecho e a abertura das informações das demonstrações financeiras publicadas poderão ser entendidos com maior profundidade por meio dos dados históricos atualizados, compreendendo o período de 1996 até 2007, de acordo com a análise das Tabelas de 1 a 7, em que se demonstram as evoluções, as composições, os contrastes e seu comportamento econômico-financeiro no tempo.

Assim, considerando-se o ocorrido, pode-se inferir que houve uma excessiva confiança nos resultados históricos obtidos pelas operações financeiras. Esse fato não deve ter sido captado pelos modelos de riscos utilizados ou mesmo pelo nível de governança corporativa da empresa, instrumentos que no seu conjunto se revelaram falhos e inseguros, tendo como resultado perdas financeiras muito expressivas e, por consequência, destruição relevante da riqueza do acionista.

Percebe-se, inclusive, que as complexidades dos instrumentos financeiros se intensificaram mais do que a capacidade técnica e operacional dos seus gestores em administrá-los.

A fragilidade e o risco financeiro incorrido em suas decisões financeiras em meio às turbulências dos mercados levaram a Sadia a um nível inesperado de endividamento no curto prazo, um excessivo e perigoso nível de alavancagem financeira. Esse endividamento surgiu das expressivas perdas financeiras dos contratos de derivativos "tóxicos", ocasionando progressiva perda do valor de mercado da companhia, uma vez que, em 30 de dezembro de 2008, a Sadia valia somente 38% do seu valor de três meses antes (1º de setembro de 2008).

Embora anteriormente a Sadia tenha crescido em suas atividades operacionais, observa-se que, no período de 2000 a 2005, ela não conseguiu crescer em vendas líquidas mais que a sua concorrente, a Perdigão. Nessa fase, a Sadia perdeu 15% do crescimento das vendas.

Entretanto, quando se analisa o comportamento do crescimento de vendas, essa distância fica ainda maior no período de 2006 a 2008, quando a Perdigão reage com sua estratégia, obtendo um crescimento operacional de suas vendas líquidas 73% superior ao da Sadia.

Dessa forma, o comportamento e o crescimento operacional comparados entre as duas empresas expõem o direcionamento e a estratégia adotada pela Sadia, uma vez que as atividades financeiras historicamente sempre tiveram participação relevante nos seus negócios. Essa situação deve ter proporcionado tanto aos gestores quanto aos acionistas o entendimento de que a empresa sabia ganhar dinheiro com o financeiro, ou seja, contabilmente ganhavam mais dinheiro nas atividades financeiras que na própria atividade operacional.

Analisando-se as evidências empíricas constantes do banco de dados[3] e comparando-as com as da Sadia, foi possível identificar algumas informações relevantes e de comportamentos distintos. Assim, as informações da Sadia podem ser comparadas e contrastadas com as das 35 empresas do estudo atualizado para o ano de 2007, como pode ser observado nas tabelas comparativas a seguir, em que se decompõem a análise e o comportamento das empresas em quatro períodos distintos, iniciando-se em 1996.

A primeira comparação está demonstrada na Tabela 1. Refere-se ao comportamento dos recursos aplicados pelas empresas da amostra e na Tabela 2 pela Sadia. O capital operacional refere-se ao capital de giro operacional mais os ativos não circulantes e os "ativos financeiros" ao valor das disponibilidades e aplicações financeiras.

Nessa tabela, observa-se que, entre 1996 a 2000, logo após o Plano Real, as empresas tinham, em média, do capital total empregado, 14% dos seus recursos em ativos financeiros e 86% nas suas atividades operacionais, tendo, no período de análise de 2000/2007, diminuído a proporção de ativos financeiros para 11%, aumentando a proporção dos capitais operacionais para 89% do capital investido.

Assim, comparando o comportamento médio das empresas com o da Sadia da Tabela 2, observa-se que, historicamente, a Sadia esteve sempre exposta com índices de aplicação de recursos em ativos financeiros expressivamente altos, variando de 32% a 37% e com índices de aplicação de recursos nas suas atividades operacionais oscilando de 68% a 63%, somente.

Contrastando-se o comportamento da Sadia com o da média das empresas, verifica-se a expressiva diferença nos índices de aplicação de recursos em ativos financeiros e sua preferência e opção estratégica pelas aplicações financeiras em detrimento do investimento em ativos operacionais.

Tabela 3 Sadia: comportamento do lucro operacional e das receitas financeiras

Sadia	1996-2000	1996-2007	2000-2003	2000-2007
Lucro operacional	44%	57%	52%	60%
Receitas financeiras	56%	43%	48%	40%
Resultado total	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Tabela 4 Empresas: comportamento do lucro operacional e das receitas financeiras

Médias das empresas	1996-2000	1996-2007	2000-2003	2000-2007
Lucro operacional	66%	82%	81%	86%
Receitas financeiras	34%	18%	19%	14%
Resultado total	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Essa diferença representa um índice 226% superior em ativos financeiros.

Assim, avaliando-se os percentuais destinados à produção com a aplicação financeira e o desempenho que esses capitais trouxeram aos resultados, é possível demonstrar que não houve sustentabilidade econômico-financeira da empresa e que houve sim destruição da riqueza acionista.

A Tabela 3 demonstra o comportamento histórico dos resultados totais da Sadia e as proporções, em cada período, entre o lucro operacional e as receitas financeiras obtidas.

No período de 1996 a 2000, constata-se que as receitas financeiras da Sadia chegaram a representar 56% do total dos seus lucros, em comparação aos 34% nas médias das empresas, diminuindo para 40% no período de 2000 a 2007.

Fica evidente que esse comportamento sempre foi excessivamente superior e distante das médias das empresas, porque, nelas, as receitas financeiras estiveram em 18% no período de 1996 a 2007, caindo, no último período, para 14%, de acordo com a Tabela 4.

Constata-se que os resultados da Tabela 4 estão alinhados com o comportamento dos recursos aplicados pelas médias das empresas observados na Tabela 1, na qual se verifica que os capitais operacionais corresponderam a 89% e os ativos financeiros, a 11% no período de 2000 a 2007.

Assim, os níveis observados de lucro operacional e das receitas financeiras denotam a grande diferença entre o comportamento da Sadia e o das empresas. Percebe-se que as empresas deixam claro a consistência das suas políticas e estratégias, estando apropriadas e em consonância com a política de investimentos em ativos voltados às atividades operacionais, somadas a níveis mais conservadores em aplicações de curto prazo em ativos financeiros.

Sabe-se que o uso da alavancagem financeira mais agressiva ou conservadora e suas relações risco-retorno são definidos pelos gestores da companhia, portanto, define-se a política e são determinados os níveis de recursos próprios e de terceiros.

Na Tabela 5, se observa que a média das empresas apresenta um comportamento apropriado e constante nos períodos analisados, indicando a importância e a coerência da política de alavancagem financeira e o equilíbrio da estrutura de capital, dadas as relações risco-retorno assumidas.

Já na Tabela 6, os dados demonstram que a Sadia possuía uma alavancagem financeira mais agressiva e uma estrutura de capital em que a composição do P. L. era inferior, em torno de um terço do mesmo índice, quando comparada com as médias das empresas (Tabela 5).

Entre 1996 e 2000, o P. L. da Sadia representava 44%, os financiamentos de L. P., 19% e os financiamentos de C. P., 37%, embora os recursos aplicados nos ativos financeiros equivalessem a 32% do capital (vide a Tabela 2).

É possível verificar uma mudança no perfil e na composição dos financiamentos da Sadia (2000/2007), a qual, embora alavancada e agressiva, apresenta a seguinte estrutura: o P. L. foi para 46%, os financiamentos de L. P., para 28% e os de C. P. diminuíram, passando a representar 26%, apesar de que os recursos investidos nos ativos financeiros terem aumentado para 37%.

Nota-se que o endividamento de curto prazo da Sadia sempre foi o dobro da média das empresas, apontando um diferencial expressivo de risco e relevante diferença no nível da alavancagem financeira.

Diante desses dados, cabe questionar: como seriam os ganhos efetivamente líquidos das receitas financeiras da Sadia se eles fossem reanalisados com o foco na metodologia de Criação de Valor ao Acionista ou VEC®? Será que eles seriam iguais aos divulgados pelas demonstrações financeiras publicadas quando se usa a análise tradicional de indicadores financeiros?

Com os dados publicados, pode-se verificar que o montante das receitas financeiras acumuladas durante o período de 2000/2008 foi mais que suficiente para suportar as perdas em 2008. Numa análise simples comparando a soma das receitas financeiras acumuladas e o valor das perdas financeiras com as operações dos derivativos "tóxicos", haveria um ganho contábil de aproximadamente R$ 1,5 bilhão. Mas cabe salientar que esse cálculo é somente uma expressão contábil que não representa o verdadeiro lucro econômico.

Com certeza, essa não é a melhor ou a mais correta forma técnica de se apurar o resultado econômico de uma operação, tanto é que ela mostra um resultado enganoso, falso e ilusório.

Quando se adotam conceitos contemporâneos de finanças corporativas, uma das melhores opções disponíveis de mensuração é a aplicação da metodologia da Criação de Valor ao Acionista[4].

Dessa maneira, os resultados gerados

Tabela 5 Empresas: comportamento da estrutura de financiamento entre o capital próprio e o de terceiros

Médias das empresas	1996-2000	1996-2007	2000-2003	2000-2007
Patrimônio líquido	62%	62%	57%	61%
Endividamento LP	22%	24%	26%	26%
Endividamento CP	16%	14%	17%	13%
Obrigações totais	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Tabela 6 Sadia: comportamento da estrutura de financiamento

Sadia	1996-2000	1996-2007	2000-2003	2000-2007
Patrimônio líquido	44%	46%	41%	46%
Endividamento LP	19%	26%	25%	28%
Endividamento CP	37%	28%	34%	26%
Obrigações totais	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

serão muito diferentes daqueles publicados pelas demonstrações financeiras (Tabela 3), uma vez que o método sugerido proporciona uma mensuração verdadeira, eficiente e transparente do que realmente acontece com o resultado econômico da empresa.

Quando se aplica a Criação de Valor ao Acionista, apura-se o valor efetivo dos resultados operacionais, ou seja, o verdadeiro lucro econômico de uma empresa.

Buscam-se respostas claras para perguntas como:

- As receitas financeiras líquidas obtidas pela aplicação dos ativos financeiros conseguem remunerar o custo do capital (WACC) da empresa, criam ou destroem valor?
- As receitas financeiras obtidas suportam os impostos sobre a receita e o Imposto de Renda?
- Os resultados financeiros encontrados são os contábeis ou são efetivamente econômicos, Criam Valor ao Acionista?

Portanto, conclui-se que o impacto das receitas financeiras nos resultados da Sadia destruiu de forma expressiva o valor e a riqueza do acionista.

Agora, comparando-se as informações anteriores com as mais recentes publicadas pela companhia (12/2007, 3° Trim./2008 e 12/2008), percebe-se, no item "a" da Tabela 7, a relevante transformação que houve no comportamento quanto aos resultados operacionais quanto nas receitas financeiras, em que novamente ela cresceu significativamente no 3º trimestre de 2008 e em dezembro de 2008, mas em detrimento dos respectivos resultados *core*, que diminuíram ao invés de aumentar.

Mas a grande transformação da perda da Sadia com os derivativos "tóxicos" está na nova estrutura de financiamento. Conforme o item "b" da Tabela 7, o P. L. caiu de 54% em 2007 para somente 17% em 2008, ao mesmo tempo em que houve um expressivo crescimento no endividamento de curto prazo, de 14% para 49%.

Quando se analisa esse mesmo impacto em termos monetários, nota-se que o endividamento de L. P. da Sadia cresceu em R$ 6,6 bilhões, saindo de R$ 3,9 bilhões em 2007 para R$ 10,5 bilhões em 2008; já o endividamento de C. P. foi responsável por R$ 5,0 bilhões deste crescimento.

Já o montante de R$ 4,7 bilhões de despesas financeiras do ano de 2008 representou o equivalente a quatro anos de geração futura do Ebitda.

Portanto, o reflexo da estratégia adotada pela Sadia se traduziu rapidamente em uma alavancagem financeira de curto prazo sem precedentes e uma destruição de riqueza do acionista enorme espelhada no seu novo valor de mercado em dezembro de 2008.

Assim, o reflexo da fragilidade financeira percebida pelo mercado e demonstrada pela Sadia com a publicação das demonstrações financeiras de dezembro de 2008 pode ser avaliada observando-se o comportamento de algumas contas como:

a) Tinha um P. L. de R$ 3,2 bilhões em dezembro de 2007, caiu para R$ 411 milhões em função do elevadíssimo prejuízo de 2008;

b) O endividamento financeiro em 2007 era de R$ 3,7 bilhões, cresceu de forma vertiginosa para R$ 11,3 bilhões, principalmente em função das operações dos derivativos em 2008;

c) O resultado financeiro era positivo em R$ 132 milhões em 2007, cresceu expressivamente para R$ 3,9 bilhões de despesas financeiras líquidas em 2008;

d) O lucro líquido foi de R$ 768 milhões em 2007, representando um lucro por ação de R$ 1,14, entretanto, o prejuízo de 2008 alcançou o expressivo valor negativo de R$ 2,5 bilhões ou um prejuízo por ação de R$ 3,69.

A operação de associação da Perdigão com a Sadia

Assim, após muitas negociações, surge o fato relevante publicado no dia 20 de maio de 2009 comunicando a associação entre a Perdigão e a Sadia, resultando na nova empresa, a BRF – Brasil Foods S.A., com negociação das ações no Novo Mercado da Bovespa.

Como resultado da operação, efetuou-se a incorporação das ações da Sadia pela BRF, com uma relação de substituição de ações correspondente a 0,132998 ação ordinária de emissão da BRF para cada ação ordinária ou preferencial de emissão da Sadia.

Com a troca de ações definidas e efetuadas entre as companhias, restou para a Sadia ser minoritária com somente 32% do capital na nova BRF e os acionistas da Perdigão ficaram com a ampla maioria, ou 68% das ações ordinárias.

Analisadas essas informações e dada a operação concretizada, faz-se necessário refletir sobre qual é o conhecimento e aprendizado que o caso da Sadia traz.

Conclui-se que somente com a análise do comportamento histórico estruturado e criterioso foi possível desvendar as decisões e avaliar o impacto que ocasionaram na destruição da riqueza dos acionistas.

Análises com consistência estratégica em finanças corporativas exigem conhecimento, atualização, profundidade técnica e períodos longos de avaliação, em vez de lucros no curto prazo, como os

Tabela 7 Sadia: comportamento dos resultados e da estrutura de financiamento de 2007 e 2008

Sadia	12/2007	3º Trim./2008	12/2008	Var. 2007-2008
a) Resultados				
Lucro operacional	82%	62%	46%	-43,4%
Receitas financeiras	18%	38%	54%	198,0%
Total	**100%**	**100%**	**100%**	
b) Estrutura de financiamento				
Patrimônio líquido	54%	35%	17%	-68,2%
Endividamento LP	32%	33%	34%	6,9%
Endividamento CP	14%	32%	49%	250,0%
Obrigações totais	**100%**	**100%**	**100%**	

trimestrais, que vêm e vão.

É pré-condição para enfrentar os crescentes desafios decisões estratégicas com um processo estruturado e organizado na busca incessante de crescimento sustentado, com inovação diferenciada, avaliando o risco, a alavancagem operacional e financeira, aliados a uma forte cultura de gestão orientada para valor e não a meros lucros ou Ebitda.

Assim, governança corporativa[5], a dura disciplina no bom gerenciamento das atividades operacionais, com pessoas treinadas e motivadas, com decisões focadas em geração de valor, deverão se traduzir na busca da excelência em produtividade dos ativos e dos capitais empregados.

Entretanto, é condição relevante o direcionamento e mudança da cultura para a remuneração com mérito, ou seja, a remuneração variável aos gestores vinculada não ao lucro de um mero trimestre, mas à geração de valor a longo prazo, fatores primordiais que, se bem definidos e orientados, podem garantir a sustentabilidade, a perenidade e o sucesso de uma empresa.

O risco e a provável perda de valor da empresa no mercado para aqueles que desconsideram os fundamentos econômicos da Criação de Valor ao Acionista e não tomam providências em tempo são latentes. Empresas consideradas extraordinárias também tropeçam e podem tomar decisões equivocadas, levando-as ao declínio.

Assim, a punição para aqueles que desconsiderarem a Criação de Valor ao Acionista pode demorar, mas o desenrolar dos fatos comprovam essa necessidade. ■

**** Oscar Malvessi, sócio titular da firma de consultoria especializada em Criação de Valor – Oscar Malvessi Consultoria em Valor. Professor adjunto de Finanças Corporativas na FGV-Eaesp, coordenador do curso de F&A no GVPEC-Eaesp e pesquisador sênior do GVcepe – Centro de Estudos em Private Equity e Venture Capital da Eaesp (e-mail: oscar@oscarmalvessi.com.br).***

Notas

[1] Todos os valores e percentuais apresentados neste texto estão atualizados para moeda constante. Foram estruturados com a abordagem conceitual do lucro econômico, foco na metodologia **VEC®** – Valor Econômico Criado ou Criação de Valor ao Acionista.

VEC® é marca registrada da Oscar Malvessi Consultoria em Valor.

[2] Somente após o ocorrido, as demonstrações financeiras de dezembro de 2008 revelaram nas notas explicativas a situação dos contratos de derivativos e os respectivos registros das obrigações e suas perdas financeiras de maneira transparente, agora evidenciando e qualificando os tipos de operações envolvidas.

[3] O banco de dados utilizado foi a quinta atualização da Tese de Doutorado de Oscar Malvessi (FGV-Eaesp-2001), sobre o tema "Criação de Valor ao Acionista – A Experiência das Empresas de Capital Aberto no Brasil".

[4] Ou Valor Econômico Criado (VEC®). Denominação utilizada na Tese de Doutorado (FGV-Eaesp-2001) de Oscar Malvessi, em artigos, reportagens publicadas e trabalhos, visando expressar o uso da metodologia de Criação de Valor ao Acionista. Esse conceito é conhecido por Economic Profit ou Lucro Econômico e pela sigla EVA™ (Economic Value Added ou Valor Econômico Adicionado).

[5] Governança corporativa: o tema é amplamente tratado no novo código de melhores práticas de governança corporativa do IBGC, em www.ibgc.org.br.

Bibliografia

- BRIGHAM, E. F.; EHRHARDT, M. C. *Financial management: theory and practice*. 13. ed. South-Western Learning, 2010.
- COPELAND T., KOLLET T, & MURRIN J. *Valuation – Measuring and managing the value of Companies*. 3. ed. New York: John Wiley & Sons, Inc. 2000;
- DAMODARAN, A. *Avaliação de empresas*. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil Ltda., 2002.
- HIGGINS, R. C. *Análise para administração financeira*. 8. ed. Rio de Janeiro: McGraw-Hill Ltda., 2008.
- IBGC – Instituto de Governança Corporativa. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 4. ed. São Paulo. IBGC. 2009.
- MALVESSI, O. *Decisão econômico-financeira em moeda de valor estável.* Revista *IBEF News*-SP, n. 93, dez. 2005.
- MALVESSI, O. *É o EBITDA um bom indicador para a gestão financeira e útil para a remuneração variável nas empresas?* Revista IBEFNews-SP, n. 102, dez. 2006.
- MALVESSI, O. *EBITDA: será esse um bom indicador para a gestão financeira e útil para a remuneração variável nas empresas?* RI – Relações com Investidores, Rio de Janeiro, n. 96, fev. 2006. Obs.: A pauta da edição desta revista é: "Celeuma Contábil EBITDA – Qual o Valor dessa Métrica?" Foram publicados ao todo quatro artigos sobre o EBITDA.
- MALVESSI, O. *Gestão financeira: EBITDA é bom indicador*. Gazeta Mercantil, São Paulo, 8 jun. 2006.
- MARTIN, J. D.; PETTY, J. W. *Value based management. The corporate response to the shareholder revolution*. Boston. Harvard Business School Press. 2004.
- MARTINS, E. (Org.). *Avaliação de empresas: da mensuração contábil à econômica*. São Paulo: Atlas, 2001.
- PALEPU, K. G.; HEALY, P. M.; BERNARD, V. L. *Business analysis & valuation: using financial statements*. 3. ed. Thomson South-Western, 2004.
- STEWART,III G. B. *The Quest for Value. A guide for senior managers*. New York: Harper Business, 1991.

Divulgação

Tema livre

Simulações mostram a economia já crescendo no patamar de 4% anual

No ano inteiro, crescimento do PIB estará entre 6% e 7%, graças à forte expansão do fim de 2009 ao 1º trimestre

Antonio Machado*

Na fotografia instantânea da situação brasileira tudo é alegria, paz e crescimento. Na leitura mais para adiante, começa a surgir algum desconforto quanto à continuidade do ritmo do crescimento, especialmente da indústria. A perda de pique da produção é fato.

Tal movimento não está corroborado pelo movimento do comércio e do crédito. Mas seria questão de tempo. O momento está mais para observação que para tendências acachapantes, razão de até o Banco Central passar a recomendar cautela com os cenários de inflação.

A se confirmar um quadro de desaceleração da economia maior que o projetado pelo aumento da Selic a partir de abril, que a rigor não produziu ainda efeito real sobre a demanda, afora o de influenciar as expectativas de esfriamento da atividade para 2011, muita coisa deve mudar – e não apenas quanto à extensão do arrocho dos juros.

No mercado financeiro, haverá perdas para quem apostava em Selic a 12% ou mais até dezembro ou começo de 2011 (está hoje a 10,75%), com repercussões sobre as posições a termo formadas com ingressos externos, o chamado cupom cambial. E também nas operações de CDI (Certificados de Depósito Interfinanceiro) – instrumento baseado na Selic e negociado pelos bancos na troca de excedentes de caixa, além de funcionar como indexador de aplicações financeiras.

Tais impactos, segundo Sidnei Nehme, da corretora NGO, explicam porque "não cessam as vozes contrárias" à possibilidade de o Copom interromper os aumentos da Selic. Muitas análises por aí expressam mais razões do "bolso" que o sentimento sobre a conjuntura.

Na economia, implicará alguma revisão sobre as causas da retomada rápida do crescimento após o mergulho recessivo entre setembro de 2008 e meados do segundo semestre de 2009, refletindo-se sobre as confabulações em torno dos ajustes da política econômica a partir de outubro. No arraial de Dilma Rousseff, as discussões já estão a toda, precipitadas pela sua ascensão nas pesquisas eleitorais.

Fato é que está "difícil" saber o que move a economia brasileira hoje em dia, como diz o economista Gray Newman, diretor de estudos para a América Latina, em Nova York, do Banco Morgan Stanley. Não é diferente a angústia sobre para onde vai a economia global.

"A visão continua sendo absolutamente de curto prazo e as reações decorrem de fatores pontuais", diz Nehme. "O humor é mutante, já que não há tendência, se os indicadores e resultados econômicos se revelam díspares entre si."

O que se constata é que os desacertos nos EUA, Europa e Japão continuam graves, China tem problemas nada simples, e a questão é como o Brasil se insere neste rolo.

A produção estagnada – Newman, do Morgan Stanley, resume a perplexidade.

De um lado, há os indicadores de produção industrial e as medidas antecedentes do Produto Interno Bruto (PIB) calculado pelo BC sugerindo estagnação da atividade econômica no segundo trimestre.

De outro, as empresas listadas em bolsas vieram com fortes lucros no trimestre. "Talvez mais importante, os indicadores de muitas empresas projetam outro semestre novamente muito forte", diz.

Por que essa contradição? – Primeiro, diz Newman, tais resultados contam um momento que já se foi. No encadeamento mês a mês da indústria, a produção caiu 0,8% em abril, 0,2% em maio e 1% em junho. Na variação do PIB simulado pelo BC como prévia da medida trimestral do IBGE, houve queda de 0,1% em maio sobre abril e modesto crescimento de 0,2% em junho.

De volta ao ramerrão – Noutra medida similar do PIB feita pela área econômica do Itaú, a economia recuou 0,6% em junho sobre maio. E, no 2º trimestre, deve ter crescido 0,6% sobre o período anterior e 7,8% frente a 2009.

Para o ano inteiro, graças à forte expansão do último trimestre de 2009 até o 1º de 2010, o crescimento do PIB estará entre 6% e 7%, segundo o consenso das previsões.

Mas em base corrente, neste semestre a economia já está de volta ao ritmo de expansão de 4% ao ano, segundo Gray Newman, parte pelo cenário do Morgan Stanley em que o crescimento meia boca dos países avançados repercute sobre o mundo emergente, contrariando outra vez a tese do descolamento.

2011 será antecipado – Na projeção do Itaú, a economia cedeu, mas já estaria em retomada mais forte, puxada pelo emprego, confiança elevada, investimentos e crédito em alta. Newman considera tais dados e admite que possa estar errado. Mas é menos otimista.

A "surpresa" do crescimento de volta à taxa de 5% a 6% dos últimos anos, diz, pode ser "desafiada por mais pressão inflacionária e desequilíbrios significativos das contas externas". Definitivamente, 2011 está começando mais cedo.

Entendendo a retomada – A reflexão do economista do Morgan Stanley sobre o que provocou o surto de superaquecimento do consumo no início do ano é questão a ser aprofundada. O consenso é que os descontos de IPI e o crédito facilitado tiraram a economia da crise. Em seu entender, foi isso, mas não explica plenamente porque a taxa de crescimento anualizada de 11% no começo do ano desabou para perto do zero.

A resposta estaria na recomposição de estoques pelas empresas, na partida, e o seu oposto, na mão contrária, devido a receios com as expectativas sobre a economia global. Tal hipótese reduz o peso do mercado interno na recuperação. Se confirmada, é preocupante. Ela adiciona riscos, caso a slowdown da economia global se acentue. ■

---

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

IBEF SP e KPMG revelam jovens talentos da área financeira

Inscrições para o *Prêmio Revelação em Finanças 2010* vão até 15 de outubro

O *Prêmio Revelação em Finanças*, promovido pelo IBEF SP em parceria com a empresa de auditoria e consultoria KPMG, está completando sete anos fortalecido no que é a sua principal razão de existir. Desde que foi criado, em 2004, a sua missão tem sido reconhecer a criatividade dos jovens profissionais, premiando e propagando as soluções consideradas mais inovadoras e bem-sucedidas na execução de processos e resolução de problemas relacionados à área financeira ou em temas pertinentes ao setor.

De acordo com Walter Machado de Barros, presidente do Conselho de Administração do IBEF SP, o *Prêmio Revelação em Finanças* é uma iniciativa que pode servir como modelo para o mercado. "Nosso objetivo é proporcionar uma oportunidade aos novos talentos empenhados em apresentar boas soluções e, ao mesmo tempo, contribuir para que estes se tornem mais conhecidos no setor em que atuam, a fim de que possam apresentar um diferencial no currículo. É a chance que o jovem executivo tem de mostrar suas habilidades aos seus pares e aos CFOs 'mais seniores', num mercado cada vez mais competitivo", completou.

Walter ressaltou que a integração dos jovens vencedores do prêmio ao IBEF SP também tem sido um dos resultados positivos da ação. "O IBEF SP tem por objetivo estreitar a relação desses jovens com o Instituto, a fim de que eles passem a frequentar nossos eventos e tenham a oportunidade de se relacionar com os CFOs e executivos mais experientes. É importante ressaltar que, entre os nossos associados, estão mais de 500 CFOs das maiores empresas do País. Sem dúvida, é uma iniciativa que contribui para a perenidade da entidade e sua renovação", ressaltou.

O vencedor da edição 2010 receberá R$ 15 mil em dinheiro; o certificado de *Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG 2010*; uma escultura do artista plástico Osni Branco, criada especialmente para o prêmio; e a associação ao IBEF SP, com isenção das taxas de inscrição e das mensalidades, durante um ano; além da publicação do trabalho na revista *IBEF News*. ■

Bronze de Osni Branco

Quem pode participar:

- Profissional ou grupo de profissionais de Finanças ou acadêmico da área de Finanças.
- Com idade até 35 anos na data da premiação.
- Indivíduos ou grupos.
- Graduados em curso superior há mais de um ano.

Requisitos para a inscrição:

- Apresentar relato que descreva a inovação realizada, com demonstração de sua aplicabilidade prática na área de Finanças.
- Somente serão considerados trabalhos realizados a partir de 01/01/2008.
- Os trabalhos devem ter caráter pragmático e serem aplicáveis em empresa privada ou pública, organização não governamental, órgão da administração pública ou instituição educacional.

Comissão julgadora:

É constituída por renomados profissionais de grandes empresas e de instituições acadêmicas, que conferem reconhecimento de grande valor aos premiados.

O regulamento completo pode ser acessado no hotsite do prêmio: **www.premiorevelacao.ibef.net.br**

IBEF já conta com uma seccional em Pernambuco

O IBEF está presente em onze cidades brasileiras, sendo nove 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 Pernambuco.

Divulgação

"Com a instalação de diversas empresas em Pernambuco e pelo fato de o IBEF ser uma instituição que congrega executivos, avaliamos que era um bom momento para a constituição do IBEF PE"

José Emílio Medeiros Calado, presidente do IBEF PE

O IBEF Pernambuco é a mais nova seccional do Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças. Foi criado no dia 26 de janeiro de 2010, em um evento que contou com a presença de 47 convidados, incluindo Henrique Luz, presidente do IBEF Nacional, Sérgio Melo, primeiro vice-presidente do IBEF Nacional, e Marcos Varejão, vice-presidente do IBEF Nacional, além do presidente do Banco do Nordeste do Brasil, Roberto Smith.

A ideia de criar o IBEF Pernambuco surgiu das conversas mantidas com o "padrinho" IBEF Ceará ao longo de 2009. Depois de uma série de reuniões, José Emílio Medeiros Calado, presidente do IBEF PE e sócio da Deloitte, e Sérgio Melo, primeiro vice-presidente do IBEF Nacional, presidente do IBEF CE e sócio do Grupo SM, chegaram à conclusão de que o momento era bastante oportuno para criar o IBEF PE. Eles foram incentivados, sobretudo, pela frequência com que eram questionados sobre o porquê da ausência de uma seccional da entidade no Estado. A boa fase por que passa a economia pernambucana foi outro fator que motivou Calado a aceitar o desafio de ficar à frente da nova entidade. "Com a instalação de diversas empresas em Pernambuco e pelo fato de o IBEF ser uma instituição que congrega executivos, avaliamos que era um bom momento para a constituição do IBEF PE", afirma Calado.

O presidente do IBEF Nacional, Henrique Luz, comenta que a seccional Ceará já apresentava êxito retumbante. Ele acredita que levar a marca do Instituto para Pernambuco é importante no sentido de oferecer perspectivas de maior intercâmbio de ideias e visões técnicas, além de fortalecer o relacionamento entre os executivos do Estado por meio dos eventos do IBEF Nacional. Pernambuco é um polo de desenvolvimento essencial para a região Nordeste e conta com fortes empresas brasileiras. Além disso, o nível de sofisticação de seus executivos de Finanças é altíssimo, acrescenta. O presidente afirma que está sendo negociada também a abertura da seccional IBEF Bahia, para gerar mais progresso na integração do Instituto com a região.

Henrique Luz explica que a regra estatutária do IBEF Nacional permite conceder o *charter* – uso da marca – em caráter provisório para as seccionais recém-criadas, desde que o Estado candidato reúna condições como um mínimo de 20 membros para iniciar e não menos do que 10 empresas. No final de dois anos, a seccional deve ter um número mínimo de 100 integrantes e estar operando ativamente com eventos e palestras. A partir daí é feita uma assembleia que autoriza a formalização – registro em cartório, CNPJ e *charter* permanente.

Luz avalia positivamente a evolução da seccional Pernambuco desde janeiro de 2010. "Na cerimônia de abertura do IBEF PE, contamos com a presença do presidente do Banco do Nordeste, Roberto Smith, que em seu discurso demonstrou disposição a participar ativamente no Instituto", lembra. Henrique conta que, nessa data, a entidade já contava com 42 assinaturas solicitando o *charter* provisório e que meses depois já são mais de sessenta associados. "Chegaremos facilmente ao mínimo exigido antes do prazo previsto", avalia. A entidade já realizou dois eventos que, segundo o presidente nacional do IBEF, tiveram ótimo quórum, e ele elogia, também, o nível dos executivos que administram a entidade no Estado de Pernambuco.

Sérgio Melo afirma ter sido importante incentivar a criação do IBEF Pernambuco para fortalecer a representatividade da instituição na região Nordeste. "Contatei empresários e profissionais e percebi o interesse em levar o IBEF para o Estado. Levamos um ano reunindo pessoas que poderiam assumir o Instituto e

dar andamento a seus processos da forma mais adequada", conta ele, que, como "padrinho", dá suporte integral a todas as necessidades da seccional vizinha.

A iniciativa já apresenta resultados. Desde que foi instituído, o IBEF PE organizou uma série de encontros e a cada evento cresce o número de associados. "A receptividade é positiva. Os executivos consideram a criação do IBEF PE muito oportuna, ou seja, uma forma de congregar pessoas, ter relacionamentos pessoais e profissionais e contribuir com os negócios de cada um dos associados", diz Calado. Um dos eventos organizados pelo IBEF PE contou com a presença do cônsul geral do Reino Unido, John Doddrell. Durante o encontro, realizado no dia 6 de agosto de 2010, o convidado falou sobre as perspectivas de investimentos do Reino Unido no Nordeste do País.

Planos

O evento que marcou o início dos trabalhos do IBEF PE também foi uma ocasião oportuna para apresentar propostas e discutir os principais objetivos a serem alcançados neste ano. "Nossa principal meta é atingir 100 associados até o final de 2010. Outro objetivo é buscar um local para instalação da sede", afirma Calado. Para ele, não deixa de ser um desafio ser o primeiro presidente do IBEF em Pernambuco, no sentido de "criar e ampliar a entidade", ressaltando, entretanto, que a representatividade do Instituto no plano nacional contribui para a conquista de novos associados. As grandes empresas têm se mostrado bastante receptivas ao IBEF PE.

Passada a fase inicial de implantação do IBEF PE, a meta é instituir o *Prêmio Executivo de Finanças do Ano* e o *Troféu Equilibrista*. No momento, entretanto, o foco está direcionado para a consolidação e a expansão do Instituto. Entre as ações já realizadas para acelerar a divulgação da presença do IBEF em Pernambuco, Calado citou o acordo fechado, em julho de 2010, com a revista mensal pernambucana *Algo Mais* – que cobre política, economia, cultura e variedades –, pelo qual está estabelecido o espaço de uma página para a divulgação de artigos escritos por executivos associados ao IBEF PE.

Atualmente, a maioria dos associados do IBEF PE tem entre 35 e 50 anos e atua em empresas instaladas na capital ou na região metropolitana do Recife. O ramo de atividade em que atuam é bastante diversificado. O Instituto conta com representantes de diferentes segmentos, como indústria sucroalcooleira, empresas de comunicação, logística, saúde e concessionárias de automóvel, entre outras. "Neste momento, estamos focando primeiro as regiões localizadas no entorno de Recife. No entanto, considero importante o processo de interiorização. Nosso objetivo é conquistar, por exemplo, associados de Caruaru, cidade que fica a aproximadamente 130 quilômetros de Recife." A participação feminina é baixa, pois há apenas uma mulher. Mas Calado diz estar atento à questão e deverá apresentá-la como um tema a ser discutido na próxima reunião da diretoria.

Economia em alta

Segundo Calado, Pernambuco está vivendo um dos seus melhores momentos de expansão econômica dos últimos 50 anos, com a execução de projetos de infraestrutura e a construção da refinaria Abreu e Lima, por exemplo. O projeto é uma parceria da Petrobras com a venezuelana PDVSA, com investimento de US$ 12 bilhões. "A obra contempla uma injeção muito grande de capital, gerando renda para as pessoas, que começam a trabalhar e a consumir mais. Por outro lado, com o crescimento do consumo, é preciso aumentar a produção; com o aumento da produção, é necessário contratar mais pessoas. O resultado é que a economia gira e cresce", diz Calado. Ele também citou o Porto de Suape e o Estaleiro Atlântico Sul como fontes geradoras de riqueza para a região. "Estes criaram um centro naval em Pernambuco, agregando diversas empresas no entorno do porto", lembrou.

O PIB (Produto Interno Bruto) pernambucano cresceu 7,8% no primeiro trimestre de 2010, de acordo com os dados da Agência Condepe/Fidem, acumulando crescimento de 5,3% nos últimos doze meses. Em relação ao mesmo período de 2009, a agropecuária registrou redução de 4,2%; já os setores de indústria e serviços apresentaram crescimento de 12,4% e 6,5%, respectivamente. Outro dado que confirma o crescimento econômico é o Índice de Confiança da Indústria de Transformação de Pernambuco, medido pela Agência Condepe/Fidem em parceria com a Fundação Getulio Vargas, que registrou crescimento de 4,4% entre janeiro e fevereiro de 2010, atingindo 123,1 pontos. O resultado é o melhor de toda série histórica da pesquisa, iniciada em 2000.

Para Calado, os governos federal e estadual têm trabalhado para atrair novas empresas para o Estado. "Pernambuco tem crescido significativamente. Estou aqui há mais de 30 anos e nunca vi o Estado com um clima de otimismo tão grande em relação ao desenvolvimento da economia. A atmosfera positiva também foi um dos fatores que contribuíram para a criação do IBEF PE, uma vez que, nesses novos horizontes que se apresentam, as pessoas sentem necessidade de estreitar as relações com outros profissionais da área financeira e ter um espaço para debater ideias", destacou. ■

Jacinto Alvarez

"Na cerimônia de abertura do IBEF PE, contamos com a presença do presidente do Banco do Nordeste, Roberto Smith, que em seu discurso demonstrou disposição a participar ativamente no Instituto"

Henrique Luz, presidente do IBEF Nacional

Edi Pereira

IBEF Mulher

Pergunte ao *coach*: foco no futuro

Luciana Medeiros von Adamek, coordenadora-geral do IBEF Mulher

Acompanhando o site *The Glass Hammer* (www.theglasshammer.com), comunidade *on-line* criada para mulheres executivas que atuam nas áreas financeira, legal (direito) e de negócios, e analisando a seção "Pergunte ao *coach* de carreira", li um texto muito interessante sobre como obter foco na sua carreira e no seu futuro.

Uma das primeiras questões citadas pela *coach* profissional Ann Daly, Ph.D., dedicada ao sucesso e ao progresso das mulheres e autora do livro *Do-Over! How Women Are Reinventing Their Lives* ("Faça de Novo! Como as Mulheres estão Reinventando suas Vidas", em tradução livre), foi que, para progredir na carreira, é necessário ter uma estratégia: o pensamento intencional, contínuo e de longo prazo com muitas ações. Entretanto, vivenciamos hoje o *on demand*, que conspira contra a atenção total e completa no local de trabalho, fato que compartilho totalmente. É um desafio enorme se dedicar ao cotidiano e, ao mesmo tempo, focar os objetivos do futuro, quando temos muitas demandas no dia a dia e acabamos "matando um leão por dia".

Entretanto, a autora insiste que temos de olhar longe. Ela propõe três estratégias para desenvolver o hábito de manter o foco no futuro:

1º) Quebrar com o mito da multitarefa. Ela diz que isso não é uma ferramenta de produtividade, mas uma desculpa para distração perpétua. Segundo Ann, nosso cérebro não realiza suas atividades simultaneamente, mas em sequência. Quando pensamos que estamos realizando multitarefas, estamos na realidade em ziguezague e *backtracking* entre diferentes tarefas. Essa mudança "constante" é terrivelmente ineficiente e até mesmo prejudicial para as atividades de maior concentração, tais como o pensamento estratégico. Sua estratégia de carreira não vai se desenhar nos intervalos entre telefonemas e mensagens de texto.

2º) Fazer anotações. Escrever é uma forma de organizar o pensamento, e é altamente eficaz para interromper o ruído. Há algo físico no movimento das mãos e na pressão que fazemos sobre o papel que nos ajuda a atingir um estágio de concentração conducente à complexidade. Registre em um caderno sua estratégia de carreira, seus objetivos, experiências e planos, revise-os regularmente e reflita sobre os resultados. O ato de escrever vai clarificar as intenções e dar origem a novas idéias.

3º) Treinar a atenção. A atenção é o sentido sincero da sua mente. É, metaforicamente falando, como e quando você "vira" a sua mente. Ela tem três componentes funcionais: *alerting* é o baixo nível de consciência que nos ajuda a perceber nosso ambiente, registrando estímulos (como um "alerta de e-mail"); *orienting* é o que nos ajuda a ser seletivos, selecionando as informações que recebemos (se um telefone toca, não significa que você tenha que atendê-lo, você pode optar por não atender); e o *executive networking*, considerado como importante, que precisa de julgamento, planejamento e análise ampla.

Ana afirma que, geralmente, somos muito hábeis no *alerting*, muito tímidas no *orienting* e muito distantes do *executive networking*. Temos facilidade em desperdiçar o nosso bem mais precioso, a nossa atenção. A autora diz que, para ter mais atenção e foco na carreira, devemos ter mais filtros para os estímulos, responder de forma mais seletiva e despender mais tempo para analisar a carreira de forma ampla (*big picture* da carreira). Uma vez desenvolvido o hábito de se concentrar em seu futuro, você será capaz de controlar melhor sua carreira.

Essas são dicas interessantes para estimular sua evolução na carreira e buscar cada vez mais novos objetivos profissionais, independentemente do patamar de vida profissional em que cada uma de nós está.

Notícias

1• **Livro** – Silvia Securato lançou o livro *Nós mulheres e o futebol*.

2• **Evento** – Em agosto, Júnia J. Rjeille Cordeiro, superintendente do Lar Escola São Francisco – Centro de Reabilitação e membro do IBEF Mulher, participou do evento da HSM com James Champy, o *chairman* da Dell-Perot Systems, que compartilhou com os presentes estratégias e *cases* interessantes com o foco em resultados por meio das pessoas.

3• **Empenho** – Na última reunião mensal do IBEF Mulher, contamos com a presença de 15 ibefianas que trabalharam com muito empenho na organização dos eventos do segundo semestre.

4• **Participação** – O Encontro Socioesportivo, em Comandatuba, contou com a participação de diversas ibefianas. Tivemos também o apoio das marcas Neutrogena e ROC para divulgar a iniciativa do IBEF Mulher no evento.

Fernando Ricci

Exposição e notoriedade

Esta edição da revista *IBEF News* traz para os jovens associados mais um dos grandes feitos do IBEF para os mais novos – o *Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG*, que nasceu da parceria entre essas entidades para atrair os jovens executivos para o quadro de associados do Instituto e, assim, assegurar a sua perenização.

Jovens de até 35 anos podem enviar seu trabalho individual ou em grupo e concorrer a um prêmio em dinheiro de R$ 15 mil. Importante citar que esse grande marco permite que profissionais ou grupos de profissionais de Finanças ou acadêmicos possam participar, contanto que tenham se graduado em curso superior há mais de um ano.

Também vale a pena falarmos que o *Prêmio Revelação* promove grande exposição e notoriedade e pode ser um grande diferencial em favor do desenvolvimento profissional e acadêmico para qualquer profissional que esteja em início de carreira. Estamos na sétima edição e este ano consagramos a iniciativa de participar do calendário da comunidade financeira definitivamente! Vários ganhadores tiveram excelentes projeções profissionais.

Sugiro que acessem o site www.premiorevelacao.ibef.net.br para visualização das regras e parâmetros para a inscrição de trabalhos.

Outro assunto que menciono é a importância da atuação dos nossos líderes das comissões, que vêm, ao longo dos meses, ampliando o trabalho e o escopo da equipe. Álvaro Souza (PwC) na Comissão de Relacionamento – foco em atrair e reter os novos jovens associados; Frederico Prestes Bernardes (Itaú) na Comissão de Parceiras – foco em aumentar a exposição e os relacionamentos corporativos do IBEF Jovem; e Guilherme Camargo (Porto Forte) na Comissão de Relações Públicas, cujo foco é manter relacionamento com a equipe da *IBEF News*, realização de eventos e desenvolvimento de notícias e acontecimentos.

Portanto, em conjunto com os membros do IBEF Jovem, aproveito para agradecer e confirmar o apoio aos nossos parceiros e amigos da entidade, inclusive na divulgação do prêmio!

Saudações ibefianas,

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

IBEF JOVEM EM AÇÃO

Em 5 de agosto último, o IBEF Jovem realizou, no Hotel Grand Hyatt em São Paulo, mais um grande evento: *A Falta de Mão de Obra na Carreira de Finanças – Cenário Atual e Tendências.* Os grandes desafios dos jovens executivos e as dificuldades em contratar foram os pontos de destaque do encontro.

Luiz Roberto Calado (Brain/Anbima) atuou como moderador do debate com José Cláudio Securato (Saint Paul Escola de Negócios), que abordou a importância da qualificação técnica para a busca de um novo emprego ou mesmo para o crescimento profissional; João Márcio de Souza (Hays), que apresentou de forma direta e objetiva os pontos mais importantes sob a visão de uma consultoria no momento da contratação; Guilherme Campos (PwC), que discorreu sobre a dificuldade na contratação por parte de uma grande empresa; e Maristela Araújo (Arteb), que inaugurou sua participação nos eventos do IBEF Jovem falando sobre a ótica de uma empresa ligada à linha de produção.

DiCA PARA A SUA CARREiRA

Por que trabalhar como executivo de Finanças em uma empresa?

Walter Machado de Barros
WMB Consultoria de Gestão
Presidente do Conselho de Administração do IBEF SP

Cada vez mais, o executivo de Finanças tem um papel estratégico na gestão das empresas, deixando para trás a antiga imagem de ser apenas o profissional que cuidava do "dinheiro". O executivo de Finanças vem se tornando o estrategista, aquele cujo parecer é imprescindível na tomada das grandes decisões corporativas. Visão de mercado, visão de processos, visão político-social e notadamente visão de futuro fazem do gestor financeiro a figura de proa no desenvolvimento das grandes empresas modernas, atendendo ao contexto de uma atuante governança corporativa.

Além de exercer e/ou participar do contexto já mencionado, o executivo de Finanças cuida do planejamento financeiro, da obtenção de fundos, de decisões sobre investimentos de capital, da administração do caixa, das atividades de crédito, das atividades contábeis e da gestão tributária. Esse profissional participa ativamente da formulação dos planos estratégicos e da gestão de modelos, constituindo-se em forte candidato ao cargo de presidente da empresa.

Associe-se ao IBEF SP e faça parte do IBEF Jovem!
11 3289-1844 - www.ibef.com.br

Aprendizado no mundo e em casa

Divulgação

Olga Monroy

A trajetória profissional de Olga Monroy, CFO regional para América Latina e Car be da McCann, foi fortemente influenciada pela vivência que teve com outras culturas. A executiva morou em vários países – Brasil, Bélgica, Itália, França, Estados Unidos e México – e se casou com um mexicano. Nascida em São Paulo e formada em Economia na Universidade de Paris, ela posteriormente fez um MBA na Michigan State University, terminando o mestrado em 1981. A formação francesa, mais teórica, foi complementada pela educação americana, mais prática. Viver nos Estados Unidos e na França marcou sua vida. "Permitiu que eu tivesse uma experiência de globalização até mesmo antes do termo ter sido inventado", diz Olga.

Seu pai trabalhava em uma multinacional quando foi transferido do Brasil para a Europa. À época, Olga tinha apenas 12 anos. Ela morou nas cidades de Bruxelas, Roma e Paris e estudou em escolas de língua francesa. "Foi uma experiência sem igual, que me ensinou a adaptação a culturas e sociedades diferentes." Quando os pais voltaram para o Brasil, ela decidiu ficar em Paris para terminar os estudos e, em seguida, foi para os Estados Unidos cursar o MBA. "Meu desejo, no entanto, sempre foi voltar para o Brasil." Depois de se casar e morar três anos no México, conseguiu convencer o marido a viver em São Paulo. Seu primeiro filho nasceu no México e o segundo, no Brasil.

A carreira foi iniciada na ITT Sheraton, na área de Controladoria, onde permaneceu por dez anos. Em seguida, foi para a vice-presidência financeira das agências de publicidade Ogilvy e, posteriormente, para a Leo Burnett. Depois, atuou na Vivendi Universal Publishing e na Monsanto. "Trabalhei em serviços de hotelaria, comunicação, editora e até no agronegócio. A diversidade de segmentos me fez aprender muito, pois cada empresa tinha a sua peculiaridade." A executiva conta que passou por diversas fases de transição das companhias em que atuou, como criação da empresa desde o início, profissionalização de empresa familiar, *turn-arounds* – reestruturação de empresa em dificuldade – e processos de M&A – fusões e aquisições. Em 2006, passou a ser CFO regional da McCann.

O fator que gerou o maior impacto na vida pessoal e profissional de Olga foi o nascimento dos dois filhos, Felipe, de 19 anos, e Victor, de 25. "Todas as experiências me influenciaram, mas o aprendizado que tive com meus filhos fez a grande diferença. Descobri uma nova e fantástica dimensão na vida que provavelmente – espero! – me fez uma pessoa melhor". Para ela, "os filhos ensinam aos pais o que é a verdadeira doação e, sobretudo, que cada ser humano é diferente do outro, ensinamentos que podem ser aplicados na vida social e profissional".

Nos finais de semana, a família está acima de tudo. O importante é passar o tempo juntos. Ir ao cinema, jantar fora e se reunir com amigos são as principais formas de lazer. Nas horas vagas, Olga também gosta de praticar enduro – uma modalidade de hipismo – no fim de semana, de correr três vezes por semana e de esquiar sempre que possível.

Olga participa do IBEF SP há quase 20 anos. "O Instituto tem sido fonte de rica aprendizagem, informação, diversão e, principalmente, uma maneira de conhecer profissionais muito competentes que geralmente também são pessoas especiais." Segundo ela, pertencer ao IBEF SP é muito importante para a carreira e para a vida de qualquer executivo de Finanças. ■

Preferências

Palavra
Amizade

Guru
Muitos (todas aquelas pessoas que eu admiro)

Personalidade Histórica
Winston Churchill

Estilo Musical
MPB e clássica

Melhor Filme
Dr. Jivago

Melhor Livro
***A Sombra do Vento*, de Carlos Ruiz Zafón**

Esportes
Hipismo

Lazer
Família, amigos, cinema, música... tudo junto

Culinária Preferida
Italiana, francesa e brasileira

País (fora o Brasil)
França

Melhor Cidade
Paris (depois de São Paulo)

Férias
Praia

Divulgação

Férias com a família em Las Leñas

Aniversários

Parabéns aos associados que aniversariam em setembro!

1 Alessandra Nobre Akch Abilio, Celso Paulo Nunes, George Ricardo Spörl, João Raimundo Brocardo Spolaor e Renato Maggieri 2 Marco Antonio Esteves Fernandes e Roberto Pereira Tourinho Dantas 3 Antonio Luis Parkinson de Castro e Danilo Alves Barbosa 4 Ari Luiz Cagiali e William Thackara Brown III 5 Alexandre Ogeda Ribeiro, André Emilio Kok Neto, Jesus Aparecido Pavani, Laerte R. de Barros Filho, Luiz Felipe Kok de Sá Moreira Filho e Luiz Miguel Costa Rocha 6 Roberto Faldini e Tatiana Fernandes Kagohara Gueorguiev 7 Anderlei Gerhardt Buzelli, Artur de Salles Pacheco Netto, Fernando Pinto de Moura, Germana Marinho Pereira e Nilson Marques Junior 8 Antonio Sergio Alfano e Patricia Avolio Furtado Mussalan 9 João Carlos de Gênova, Luiz Carlos Quadrante e Ricardo do Valle Dellape 10 Louremir Reinaldo Jeronimo e Marcos Eduardo Binder 11 Alexandre Jorge Chaia, Cleo Correa Duarte, Sandra Regina de Oliveira e Thais Folgosi Françoso 12 Eduardo Kazuo Fukumori, Erika Azevedo Van Riemsdijk, Paulo Eugenio Weinberger, Pedro Hissao Hamamura e Plinio José Marafon 13 Francisco Tosta Valim Filho e Salvatore Milanese 14 Carlos Daniel Junqueira dos Reis e Mário Allan Ferraz Mafra 15 Antonio Marcos Socci da Costa, José Antonio Bufolin, Luthero Caixeta Barbosa Junior e Ricardo Luis Fontes 16 Alfredo José Assumpção, Andre Guimaraes Frederico, Carlos Alberto Libretti, Leslie Amendolara e Roberto Kutschat Neto 17 Alexandre Andrade Lima da Fonte 18 Andrea Sandro Calabi, Daniel Nobre Martins Pinheiro e Mauricio Teles Montilha 19 Luiz Paulo Costa Barcellos 20 Alvaro Zucheli Cabral, Hugo Roca Perrogon, José Carlos Anguita e Maria Fernanda Leme Brasil 22 Aleksander Silvino dos Santos, Gilles Andre Coccoli, Luis Andre Carpintero Blanco, Mairton Machado de Souza, Paulo Cesar Tonetto e Paulo Leonel Carrasco 23 Milton Pereira Isidro Filho 24 Antonio Manuel Moreira Caeiro, Gustavo De Marchi Galvão Oliveira, Ligia Cristina Moraca Gonzalez Groba e Nilo Marcos Mangroni Cecco 25 Aparecido Bernardo Pereira 26 Antonio Donizete Dudli, José Mariano Drumond Filho, Kleber Silva Fabiano e Newton Martins Neiva Júnior 27 Bernardo Szpigel, Fernando Alves e Marcio Antonio Bartolomeu de Magalhães 28 Celso Arras Minchillo, Estevão Carcioffi Lazanha, Fabio Fernando Ferreira, Ricardo Menezes de Oliveira e Sidnei Nunes 29 Carlos Eduardo Santos Garcia, Manoel Felix Cintra Neto, Ricardo Fernando Bezerra Leite e Wilson Cabral Netto 30 Ronaldo Valentini.

Novos Associados

Alessandra Nobre Akch Abilio – PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes
Alexandre Carriero – CUBOCC Publicidade Ltda.
André Aronchi – Makro South America
Andre Fernandes Esteves – Banco Santander Brasil S.A.
André Jacintho Mesquita – CPMBRAXIS
Anselmo Fernando Vecchi Filho – Banco Panamericano S.A.
Carlos Henrique Rossin – PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes
Cecilia da Costa Bueno – AON Consulting
Claudia Cristina Tazitu – Serasa S.A.
Eliete dos Santos Martins – KPMG Risk Advisory Services
Estevão Carcioffi Lazanha – Banco Itaú Unibanco Holding S.A.
Fabiana Palazzo Barbosa – PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes
Fabiana Veloso A. Pereira – KPMG Auditores Independentes
José Chitman – Silverado Asset Serviço de Informações Cadastrais Ltda.
Katia Dantas – KPMG Auditores Independentes
Leandro Fogaça Saikali – Banco Alfa S.A.
Leda Marta Perini Rosas – Sanit Engenharia Ltda.
Luciana Ibipina Lira Aguiar – PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes
Luis Roberto Marques da Silva – Sorovale Adm. de Beneficios Ltda.
Manoel Teixeira de Carvalho – Silverado Asset Serviço de Informações Cadastrais Ltda.
Maria Aparecida Hess Loures Paranhos – PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes
Maria Helenita Trentin – PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes
Mauricio Secron Bacelar – Keyrus Brasil Ltda.
Phillip Krinker – CredSegur Soc. de Cor. de Segs. de Credito & Garantias Ltda.
Rogerio B. Santini – YKP Consultoria e Sistemas Ltda.
Tatiana Fernandes K. Gueorguiev – PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes

Avaliação da empresa de acordo com o IFRS 1

Divulgação

Edison Carlos Fernandes é sócio do escritório Fernandes, Figueiredo Advogados, membro da Subcomissão de Tributos da Comissão Técnica do IBEF SP, professor da Universidade Mackenzie, da FGV (GVLaw e GVPec) e da Fipecafi.

O processo de avaliação de uma empresa desenvolve-se sempre em ambiente de conflito: de um lado, pode estar o sócio retirante, quando, do outro, estão os sócios que pretendem permanecer na empresa; de um lado, pode estar o diretor financeiro da empresa, quando, do outro, está o analista de crédito de um banco; de um lado, pode estar o gerente de relações com investidores, quando, do outro, está o analista do *sell side* ou do *buy side*; de um lado, pode estar a esposa rica e empreendedora, financeiramente bem sucedida, quando, do outro, está o marido pleiteando pensão alimentícia. Para tentar minimizar essa relação conflituosa, é importante que as partes envolvidas estejam comunicando as suas posições na mesma linguagem. Ou, ao menos, naquilo em que as premissas, os critérios e as conclusões forem diversos, que os envolvidos apresentem, de maneira integral e transparente, essas condições à outra parte.

Com o objetivo de propiciar uma inter-relação uníssona no âmbito financeiro, o Brasil iniciou a convergência às normas internacionais de contabilidade, tomando por padrão os International Financial Reporting Standards – IFRS. Nesse sentido, o direito contábil brasileiro foi devidamente modificado com a finalidade de permitir a adoção, pelas empresas brasileiras, das normas internacionais de contabilidade (IFRS): o capítulo sobre demonstrações financeiras da Lei das Sociedades por Ações foi alterado; o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) produziu, e continua a produzir, suas manifestações (pronunciamentos técnicos, interpretações e orientações); e o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) recebeu, de modo indiscutível, a competência para ditar as normas brasileiras de contabilidade. Por força dessa atribuição de competência normativa ao CFC, os IFRS, internalizados pelas manifestações do CPC, transformaram-se legalmente no padrão contábil brasileiro, devendo ser observados por todas as empresas situadas no Brasil, independentemente do seu tipo societário (sociedade anônima ou sociedade limitada), do seu porte (grande, médio ou pequeno) ou da forma de apuração do imposto sobre a renda (lucro real ou lucro presumido).

Uma das principais alterações que os IFRS trouxeram à prática contábil brasileira, e que muito contribui para o processo de avaliação das empresas, foi a adoção do valor justo, em suas diversas formas de apresentação: desde a classificação e avaliação de instrumentos financeiros ao teste de recuperabilidade (*impairment* ou imparidades), passando pelo ajuste a valor presente e pelo registro de ativos intangíveis adquiridos. Além da valoração, em si, de ativos e passivos, os IFRS proporcionam maior transparência às demonstrações financeiras das empresas. Assim, quer pela atribuição do melhor valor a ativos e passivos, quer pela divulgação desse valor, os IFRS conseguem resgatar a importância da contabilidade para a determinação do valor das empresas.

E, nesse processo de convergência contábil, 2010 é decisivo, porque será o ano de adoção inicial dos IFRS na sua versão integral; tão importante que há uma norma contábil específica (IFRS 1), internalizada no Brasil como o Pronunciamento Contábil CPC 37. Em poucas palavras, o IFRS 1 (CPC 37) prepara as empresas para adotarem, de maneira constante e integral, os padrões contábeis internacionais, preparação essa que deve ser feita com muita diligência pela administração das empresas, estando o diretor financeiro e o diretor de Relações com Investidores (RI) particularmente envolvidos. Nesse sentido, destaca-se a utilização de um custo atribuído (*deemed cost*) aos bens do ativo imobilizado, semelhante ao procedimento de reavaliação de ativos, com o objetivo de recuperar o valor de bens que, possivelmente, já estejam bastante ou totalmente depreciados nos controles contábeis, embora ainda apresentem valor residual e propiciem a geração de caixa por seu emprego na atividade da empresa.

Em poucas palavras, o IFRS 1 (CPC 37) prepara as empresas para adotarem, de maneira constante e integral, os padrões contábeis internacionais, preparação essa que deve ser feita com muita diligência pela administração das empresas, estando o diretor financeiro e o diretor de Relações com Investidores (RI) particularmente envolvidos

Sem dúvida, o trabalho é muito e, por força disso, não são insignificantes os custos para a implementação dessas mudanças, mas o retorno é compensador. Já há estudos demonstrando a aproximação do valor da empresa ao seu valor justo em razão da adoção dos IFRS (conferir: revista *Capital Aberto*, n° 83 – Julho/2010, p. 27; e revista *Razão Contábil*, n° 75 – Julho/2010, p. 15). E a finalidade dos IFRS, como mencionado anteriormente, é exatamente esta: fazer com que o patrimônio informado na contabilidade (valor patrimonial) seja, o máximo possível, avaliado pelo valor justo da empresa. ■