



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 Cláudio Securato, José Rogério Luiz,
Linomar Barros Deroldo,
Luciana Medeiros von Adamek,
Luiz Roberto Calado e Plínio Marafon

Conselho Fiscal

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

Comissão de Relações Públicas

Presidente: Leonardo Barros Brito de Pinho
Membros: André Maurino, Fábio Jorge Celeguim,
Guilherme Camargo, Ivan de Souza,
José Adalber Alencar, José Cesar Guiotti,
Luiz Cláudio Fontes, Mário Togneri,
Rubens Batista Jr., Sergio Volk e Walter Nageishi

Diretor-Gerente

Mario de Rezende Pierr

Av. Paulista, 2073, Ed. Horsa II, Cj 801
01311-300 São Paulo, SP
Tel 11 3016 2121 Fax 11 3016 2124
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.



Guilherme Marques

Editorial

Networking, uma das missões do IBEF SP

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

Promover o relacionamento social e profissional de seus associados por meio de reuniões e encontros técnicos, sociais, culturais e esportivos é uma das missões do IBEF São Paulo. *IBEF News* elegeu como matéria de capa desta edição uma profunda análise do que vem a ser esse exercício de relacionamento, usualmente conhecido como *networking*. Apesar de ser uma expressão muito conhecida, há quem ainda não conheça seu verdadeiro significado, julgando ser apenas uma troca de favores entre os participantes. Na página 44, o leitor terá a oportunidade de constatar que, neste mundo altamente competitivo, manter uma qualificada rede de relacionamento é fundamental para gerar benefícios a todos os envolvidos, tanto na carreira profissional como nas oportunidades de negócios.

O Ciclo de Encontros Setoriais, instituído pelo IBEF SP, realizou o seu primeiro encontro com foco no segmento de Real Estate, reunindo três importantes *players*, Cyrela, Brookfield e Credit Suisse, que fizeram uma análise com as peculiaridades de cada empresa sobre as condições demográficas, a distribuição de renda e as oportunidades de crédito, bases que sustentam o crescimento da indústria da construção (pág. 30). Outro destaque que vale conferir, à página 20, é o encontro que o IBEF Jovem promoveu reunindo profissionais de Recursos Humanos, financeiros e *headhunters*, moderado pelo jovem vice-presidente da Diretoria Executiva do Instituto, Luiz Calado – egresso da equipe de jovens que estão renovando a entidade –, que, com sua habitual competência, conduziu a discussão sobre a falta de mão-de-obra do momento, também conhecida como “apagão de talentos”.

Nosso colega e amigo, o professor Nelson Carvalho, ibefiano de longa data, foi convidado para integrar o IIRC (International Integrated Reporting Committee), evento que considero um ponto alto em sua carreira internacional voltada à Contabilidade. Convido os leitores a conhecerem, na página 57, quem é Nelson Carvalho, profissional da mais alta linhagem com o qual tive o grande prazer de conviver em breve período no comitê de auditoria do Banco Nossa Caixa. Parabéns, Nelson!

Índice

Rapidinhas 4

Ping-pong 6

Montadoras têm planos de investir US\$ 11,2 bi no País entre 2010 e 2012

Mercado 10

Fundos 130/30 funcionarão no Brasil?

Café da manhã 14

Subcomissão de Tax debate pontos polêmicos do Refis da Crise

RH 20

IBEF Jovem debate a falta de mão de obra qualificada no País

Setorial 30

Mercado de Real Estate é tema de encontro no IBEF SP

Matéria de capa 44

Como tornar o *networking* um aliado no desenvolvimento profissional e social

Artigo 54

Desequilíbrio regional e políticas de incentivo, desafios a serem enfrentados, por Flávio Rodovalho

Internacional 57

Ibefiano Nelson Carvalho integra Comitê Internacional sobre Contabilidade e Sustentabilidade

Ponto de vista 58

Qual o custo da comunicação fragmentada?, por Karin Mestriner Lorena

Tema livre 61

Oito países, de EUA à China, firmam meta de 200 milhões de carros elétricos em 2030 e 1 bilhão até 2050, por Antonio Machado

Prêmio Revelação 62

Prêmio valoriza trabalhos práticos e inovadores

IBEF Mulher 65

IBEF Jovem 67

Executivos&Empresas 68

Um advogado que valoriza a transparência em todos os âmbitos

Aniversariantes/Novos Associados 69

Opinião 70

Ética e empresa, por Ivan de Souza e Sergio Volk



IBEFIANO NO CDES

Fernando Alves, associado ao IBEF SP desde setembro de 2007 e presidente da PricewaterhouseCoopers, foi convidado e passou a integrar o Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES). Criado em 2003, o CDES é um órgão consultivo da Presidência da República e dele participam representantes do governo e da sociedade civil.

Rubens Batista, conselheiro de Administração e membro da Comissão de Relações Públicas do IBEF SP, Executivo de Finanças do Ano – *O Equilibrista* – em 2007, depois de deixar a presidência do Makro Atacadista S.A. e de um período sabático, passou a ser sócio-líder da empresa Kaph Financial Group, voltada para a terceirização de processos, dentre os quais contabilidade e auditoria interna, risco e gestão financeira, logística e TI.

.....

Luciano Lima, associado ao IBEF SP desde agosto de 2009, desligou-se da Samsung Eletrônica da Amazônia Ltda. para tornar-se CFO Deputy & Controller da Sather (Fábrica de Papel Santa Therezinha S.A.), empresa de capital aberto com receitas anuais de um bilhão de reais e quatro plantas industriais entre São Paulo, Minas Gerais e Rio Grande do Sul.

.....

O trabalho *Índice de Sentimento de Mercado e Desempenho das Ações Brasileiras*, de Cláudia Yoshinaga e Henrique F. Castro, menção honrosa do *Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG 2009*, com abordagens ligeiramente diferentes, foi apresentado recentemente em dois importantes congressos internacionais: em junho último, no Oxford Business & Economics 2010 – organizado e patrocinado pelo Oxford Journal e pela Association for Business & Economics Research (Aber) –, e, neste mês, em Chicago, durante a segunda edição da Academy of Behavioral Finance, que discute como aspectos comportamentais dos investidores e do mercado afetam as finanças corporativas e o mercado de capitais.

.....

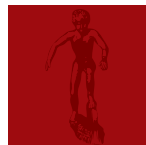
Os inscritos no XXI Conef – Congresso Nacional de Executivos de Finanças, que se realiza no Hotel Senac Ilha do Boi, em Vitória, ES, entre os dias 25 e 26 de novembro próximo, poderão contar com um desconto de 20% sobre a tarifa do dia se voarem pela TAM. As informações sobre a promoção estão no site do evento, em www.xxiconef.ibefes.org.br.



29 de outubro, 7h30 – Sede do IBEF SP

Café da Manhã

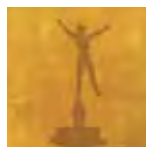
Previdência: o que falta fazer?
Palestrante: José Roberto Ferreira Savoia.



12 de novembro, 12h – Grand Hyatt São Paulo

Almoço

Almoço de Premiação do 7º Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG.



18 de novembro, 19h – Buffet Fasano

Jantar de Premiação

Prêmios *O Executivo de Finanças do Ano – O Equilibrista – e Destaque IBEF SP*.



25 e 26 de novembro – Vitória, ES

XXI CONEF Congresso Nacional de Executivos de Finanças

Diversos palestrantes.

Mais informações e inscrições no site www.ibef.com.br

Esporte e lazer em Atibaia

O IBEF Campinas realiza de 12 a 15 de novembro próximo o seu “XII Encontro Sócio Esportivo Regional”, no Bourbon Spa Resort Atibaia.



Vista aérea do Bourbon Spa Resort Atibaia

Localizado a 65 km de Campinas e de São Paulo, o resort oferece

uma completa infraestrutura esportiva que inclui, além de parque aquático com diversas piscinas para adultos e crianças, campo de futebol e de futebol society, ginásio poliesportivo coberto, quadra de vôlei, academia de ginástica, playground, paredão para escalada, sala de jogos, sauna seca e à vapor e salão de bilhar. Tudo isso para garantir uma intensa programação para todos os gostos e diversão certa para todas as idades durante o evento.

Por outro lado, Atibaia possui diversas atrações turísticas, dentre as quais está a famosa Pedra Grande, com 1.450 metros de altura, considerada uma das melhores rampas para asas-delta e *paragliders* do País.

Mais informações estão disponíveis no site do IBEF Campinas (www.ibefcampinas.com.br, *link* “notícias”) e as reservas podem ser feitas pelo telefone 19 3233-1851 ou pelo e-mail financeiro@ibefcampinas.com.br.

O mercado automotivo brasileiro já é um dos cinco maiores do mundo e apresenta um significativo potencial a ser explorado.

Segundo Cledorvino Belini, presidente da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea) e do Sindicato Nacional da Indústria de Tratores, Caminhões, Automóveis e Veículos Similares (Sinfavea), o País ainda tem um baixo índice de motorização, com um veículo para cada sete habitantes. Para efeito de comparação, nos Estados Unidos, o índice é de um por 1,2 habitante. Em entrevista à *IBEF News*, o executivo disse que as vendas no mercado interno deverão atingir 3,4 milhões de unidades em 2010, representando um crescimento de 8% sobre os 3,14 milhões vendidos em 2009.

Montadoras têm planos de investir US\$ 11,2 bi no País entre 2010 e 2012

Indústria automobilística prevê investimentos no aumento da capacidade produtiva, em processos, tecnologias e novos produtos

IBEF News – Depois de atingir a marca de 3 milhões de veículos produzidos em um ano, quais são as perspectivas de crescimento da indústria automobilística brasileira?

Cledorvino Belini – A marca dos 3 milhões de unidades produzidas num ano foi ultrapassada duas vezes, em 2008 e 2009. Estamos crescendo em produção desde 2003, como resultado do bom desempenho tanto no mercado interno quanto nas exportações. Para 2010, estimamos mercado interno de 3,4 milhões de unidades, uma expansão de 8% sobre os 3,14 milhões vendidos em 2009. As exportações deverão alcançar 620 mil unidades, crescimento de 12% sobre as 475 mil unidades exportadas em 2009 [ano de baixo desempenho exportador, em função dos efeitos da crise internacional sobre os mercados de veículos]. E, com isso, a produção deve atingir 3,4 milhões, um crescimento de 7% sobre os 3,18 milhões de unidades produzidas em 2009.

IN – Quais as estimativas para os próximos anos?

CB – Trabalhamos com perspectivas de crescimento sustentado nos próximos anos, seguindo as expectativas de bom comportamento da economia do País, com estabilidade, disponibilidade de

crédito, aumento do poder de compra e ingresso de novos contingentes de brasileiros no mercado de consumo. O mercado automotivo brasileiro já é um dos cinco maiores do mundo e é promissor em seu potencial de expansão. Temos ainda um baixo índice de motorização, com um veículo para cada sete habitantes, contra um por 1,2 habitante nos Estados Unidos, por exemplo. As montadoras têm programados investimentos de US\$ 11,2 bilhões no País entre 2010 e 2012, em aumento de capacidade de produção, em processos e tecnologias e em novos produtos. E isso, claro, é reflexo das perspectivas que temos pela frente.

IN – O fim dos incentivos fiscais poderá afetar a produção e as vendas para o mercado nacional?

CB – A redução do IPI em 2009 e no primeiro semestre de 2010 foi um dos pilares do crescimento do mercado nesses períodos. Nossas estimativas para 2010 levam em conta o fim da redução do IPI. Dessa forma, projetamos um crescimento, ainda que a taxas menores, dado os bons fundamentos macroeconômicos.

IN – Quais são as dificuldades para se aumentar a exportação de veículos brasileiros?

CB – Temos que separar duas conjunturas. A primeira diz respeito à crise internacional que abalou os mercados do exterior no último trimestre de 2008, durante 2009 e ainda com reflexos no primeiro semestre de 2010. Os mercados de exportação caíram fortemente. Em 2009, exportamos 475 mil veículos, *versus* 734 mil em 2008, uma retração de 35%. Em máquinas agrícolas (tratores e colheitadeiras), a retração no mesmo período foi de 51%. Em valores, a perda foi de 40%. Em 2010, vemos o início da retomada das exportações, porém, ainda longe da melhor marca obtida, em 2005 [897 mil veículos]. A outra questão diz respeito à perda de competitividade do produto brasileiro no exterior. A valorização do real colabora para esse quadro, ao tornar o veículo brasileiro mais caro no exterior, mas esse é apenas um dos fatores e, portanto, necessitamos de pontos concretos de sustentação, além da questão cambial. É isso o que chamamos de competitividade: ao setor privado cabe criar produtos evoluídos tecnologicamente, mediante maciços investimentos, e ter toda a sua cadeia industrial fortalecida. Ao setor público cabe neutralizar as dificuldades de infraestrutura de transporte e logística em todos os seus aspectos, desonerar investimentos, fazer as reformas necessárias para



Foto: Studio Conti

Cledorvino Belini assumiu, em 2010, a Presidência da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea) e do Sindicato Nacional da Indústria de Tratores, Caminhões, Automóveis e Veículos Similares (Sinfavea) – gestão 2010-2013. Foi nomeado, em 2005, presidente do grupo Fiat para a América Latina. No ano anterior, ocupava o cargo de presidente da Fiat Automóveis para a América Latina. Em 2009, Belini passou a integrar o Conselho Executivo do Fiat Group (GEC), a mais elevada instância mundial e comando do grupo. Também é diretor presidente da Fiat Finanças Brasil desde 2005 e presidente do Conselho de Administração do Banco Fidis desde janeiro de 2009. Além disso, é membro do Conselho Superior Estratégico da Fiesp e do International Advisory Board, da Fundação Dom Cabral. Belini é formado em administração de empresas pela Universidade Mackenzie e cursou pós-graduação em finanças em curso de mestrado na USP.

maior dinamismo das exportações e apoiá-las efetivamente via desonerações e financiamentos, de forma sistêmica, com custos compatíveis com os do exterior.

IN – Quais são os mercados mais promissores para serem atingidos pelos veículos produzidos no Brasil?

CB – Temos boa presença na América do Sul – principal cliente, Argentina –, América do Norte, especialmente México, e na Europa. Precisamos manter e aumentar essas exportações. E temos muito ainda que trabalhar em acordos preferenciais de comércio nesses continentes, bem como intensificar possibilidades em países da África, Ásia, Europa e Oriente Médio, nos quais temos ainda baixa participação.

IN – Quais são os planos da Anfavea para convencer o governo brasileiro a reduzir a carga tributária incidente sobre os veículos produzidos no Brasil?

CB – A experiência do IPI reduzido

em 2009 e 2010 demonstrou que com redução de impostos é possível aumentar as vendas. Isso é bom exemplo e um bom começo. Devemos considerar dois aspectos: há a carga tributária que é assumida pelas empresas como “despesa”, uma série enorme de tributos, e há aqueles tributos que podemos destacar do preço final ao consumidor, que são IPI, PIS/Cofins e ICMS. Pretendemos apresentar ao governo não uma proposta isolada de mera redução de tributos, mas uma proposta de política estrutural de competitividade para todo o setor. Queremos ter uma ampla radiografia da cadeia automotiva, e debater caminhos para fortalecer esse complexo industrial, em nível global. Somos o quinto maior consumidor e o sexto maior produtor – posições alcançadas apesar de todas as dificuldades internas. Provavelmente já estaríamos em posições melhores se tivéssemos resolvido nossas questões de infraestrutura e tudo o mais que se convencionou chamar de custo-Brasil.

IN – No passado se falava que cerca de dois terços do preço final (de venda) de um carro era imposto. Isso ainda é assim?

CB – A tributação do IPI varia conforme o motor e o combustível. O ICMS e o PIS/Cofins são uniformes. Seguindo o critério participação dos tributos no preço final ao consumidor, temos que somar desde 27%, no caso de automóveis de 1 litro, a 36%, no caso de automóveis de mais de 2 litros movidos a gasolina. Ou seja, pode-se dizer que os tributos variam de um terço a um quarto do preço final ao consumidor [tributos federais e estaduais]. A título de comparação, na Europa Ocidental os tributos sobre consumo estão na faixa de 13% a 17%.

IN – Existem estudos conduzidos pela Anfavea para estimar o impacto na produção e, consequentemente, no recolhimento dos impostos de uma eventual redução da carga tributária?

CB – Sempre realizamos esses estudos para nosso diálogo permanente com o governo. Estamos agora tratando de atualizá-los, num contexto maior de competitividade do setor.

IN – A chegada de novos fabricantes vindos do exterior contribui

"Ao setor público cabe neutralizar as dificuldades de infraestrutura de transporte e logística em todos os seus aspectos, desonerar investimentos, fazer as reformas necessárias para maior dinamismo das exportações e apoiá-las efetivamente via desonerações e financiamentos, de forma sistêmica, com custos compatíveis com os do exterior"



Foto: Sítio Ccm

"A experiência do IPI reduzido em 2009 e 2010 demonstrou que com redução de impostos é possível aumentar as vendas. Isso é bom exemplo e um bom começo. Devemos considerar dois aspectos: há a carga tributária que é assumida pelas empresas como 'despesa', uma série enorme de tributos, e há aqueles tributos que podemos destacar do preço final ao consumidor, que são IPI, PIS/Cofins e ICMS. Pretendemos apresentar ao governo não uma proposta isolada de mera redução de tributos, mas uma proposta de política estrutural de competitividade para todo o setor"

"Temos que fazer uma distinção: há tecnologias que devemos incorporar ao veículo por força da legislação, seja de emissões, seja de equipamentos de segurança veicular, entre outros itens. Há outras tecnologias que são fruto da evolução do veículo e do mercado. Ambas significam custos e, portanto, refletem nos preços"

para a melhoria na qualidade dos produtos? Quais são as principais contribuições dessas indústrias para o aperfeiçoamento dos atuais métodos de produção?

CB – A chegada de novos competidores é saudável, principalmente se for para produzir aqui no País. Cada fabricante traz sua contribuição tecnológica particular, investimentos e gera novas economias. A regra desse jogo é competir saudavelmente e obedecer ao ordenamento jurídico do País. Quanto ao mais, o mercado é livre, e o consumidor é o vitorioso.

IN – Como a tecnologia embarcada nos novos veículos tem contribuído para baratear os custos e incrementar a produção e vendas de produtos locais?

CB – Temos que fazer uma distinção: há tecnologias que devemos incorporar ao veículo por força da legislação, seja de emissões, seja de equipamentos de segurança veicular, sejam outros itens. Há outras tecnologias que são fruto da evolução do veículo e do mercado. Ambas significam custos e, portanto, refletem nos preços. A redução desses custos depende de economias de escala, de modo a distribuir tal custo por um número maior de unidades produzidas. Ao significar custos, tem efeitos sobre os preços, de

acordo com a estratégia de cada fabricante, levando em conta sua posição no mercado.

IN – O que deve ser feito para incentivar a substituição de veículos velhos e poluentes por produtos mais atualizados?

CB – Vem ocorrendo uma substituição de frota naturalmente, tendo em conta que as vendas vêm superando o sucateamento. Se se decidir, entretanto, que essa renovação de frota deve ser acelerada, para retirar das ruas veículos inseguros e poluentes, ou torná-los aptos e seguros ao trânsito, um caminho é introduzir em todo o País a inspeção técnica veicular, a exemplo do que já vem sendo feito em São Paulo e a tributação de veículos velhos, como ocorre na Europa, por exemplo.

IN – Com a crise nos mercados americano e europeu, existe a possibilidade de aumentar as exportações para essas regiões? O que deve ser feito para isso?

CB – Acreditamos que o postulado é o inverso. Com a crise nesses mercados, norte-americanos e europeus têm muitos produtos para abastecer o exterior, devido à capacidade de produção subutilizada. Dessa forma, são mais concorrentes nos mercados globais e, além disso, reduziram suas aquisições do Brasil. Esperamos que, à medida que cada

país ou região superar a crise internacional, os mercados voltarão à normalidade. Mas isso deve ser esperado apenas no médio prazo. No Brasil, devemos continuar evoluindo tecnologicamente, continuar a investir, buscar novos mercados e negociarmos novos acordos de comércio e preferências tarifárias bilaterais, a exemplo do que temos com Argentina, Uruguai e Paraguai [Mercosul] e com o Chile e México.

IN – Quais são as principais bandeiras da Anfavea em sua gestão?

CB – Trabalhar com prioridade o conceito de choque sistêmico de competitividade em toda a cadeia automotiva. Estamos realizando um complexo estudo sobre o tema, para discuti-lo com o governo. Se pretendemos que a indústria automobilística venha a ocupar, em caráter duradouro, elevados postos em produção, consumo e em exportações, em função de seu dinamismo econômico e social, temos, de um lado, os investimentos privados – que devem ser estimulados, desonerados – e, de outro, medidas governamentais que dizem respeito a reformas públicas que elevem a competitividade do produto brasileiro. Essa é a missão a que nos propomos: uma política estrutural que permita o fortalecimento da indústria automobilística brasileira para os desafios presentes e futuros. ■



"Foi possível concluir que a rentabilidade de fundos alavancados do tipo 120/20, com 20% de venda a descoberto, muito semelhante aos tradicionais 130/30 utilizados no exterior, pode superar a rentabilidade do Ibovespa em 5,5 pontos percentuais ao ano e que esses fundos conseguem gerar valor em relação a fundos long-only no contexto brasileiro"

André Fontenele, chefe de Estratégia e Análise Quantitativa do HSBC Asset Management e Menção Honrosa do *Prêmio Revelação em Finanças 2009*

Fundos 130/30

Profissional premiado com a Menção Honrosa do Prêmio Revelação em Finanças 2009 expõe seu trabalho no IBEF SP

A Comissão Técnica do IBEF SP convidou André Fontenele, chefe de Estratégia e Análise Quantitativa do HSBC Asset Management, para expor seu trabalho *Fundos 130/30 Funcionariam no Brasil?*, premiado com a Menção Honrosa do *Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG 2009*. O encontro ocorreu no dia 27 de julho, na sede do IBEF, em São Paulo.

Em sua apresentação, o chefe de Estratégia e Análise Quantitativa do HSBC Asset Management destacou as principais conclusões do trabalho. De acordo com a sua tese, os fundos 130/30 funcionariam, sim, no mercado brasileiro. "Foi possível concluir que a rentabilidade de fundos alavancados do tipo 120/20, com 20% de venda a descoberto, muito semelhante aos tradicionais 130/30 utilizados no exterior, pode superar a rentabilidade do Ibovespa em 5,5 pontos percentuais ao ano e que esses fundos conseguem gerar valor em relação a fundos *long-only* no contexto brasileiro."

Fontenele iniciou sua exposição falando dos motivos que deram origem ao trabalho que acabou sendo premiado. Segundo o executivo, o desenvolvimento do processo foi resultado da sua experiência na Iron House Fund, um *family office*, em que ele e sua equipe compartilhavam a gestão de US\$ 250 milhões em investimentos líquidos, todos fora do Brasil. Ele lembrou que, como em toda empresa pequena, havia limitação de recursos e, por isso, era preciso otimizar o que estava disponível, a fim de conseguir maior produção.

Para efeito de comparação e para avaliar os desafios impostos ao profissional, Fontenele ressaltou que a Iron House Fund contava com uma equipe de cinco pessoas responsáveis pela gestão de investimentos e era preciso competir com grandes companhias, como o HSBC, instituição que possui 27 pessoas para executar a tarefa.

De acordo com Fontenele, a proposta era, primeiro, "identificar se o novo processo conseguiria superar o *benchmark* usado (Ibovespa), quando submetido à principal restrição dos fundos mútuos de ação: a venda de ações a descoberto". Num segundo momento, o objetivo era "analisar os resultados do processo quando afrouxamos a restrição a vendas a descoberto, permitindo que a carteira tivesse expansões da mesma classe que os fundos tipo 130/30, já popular em outros países", explicou.

Antes de falar das alternativas desenvolvidas para reduzir custos e tornar mais ágil o processo de análise de investi-

funcionariam no Brasil?

mentos, ele lembrou que a estrutura de equipe de sistemas de investimentos varia em uma escala de custos. O mais simples é o *trading* com *discount broker*. Nesse caso, “a necessidade de sistema é baixa porque você vai pagar basicamente o salário da pessoa que está falando com o *trader* da corretora. Portanto, o custo é pequeno”, explicou Fontenele.

Quando existe a necessidade de ter acessos a sistemas de informação e informações históricas para consolidar dados, opta-se pela análise quantitativa fatorial – que já é um pouco mais cara. E, para quem precisa de elementos mais detalhados sobre fluxo e perfil de cliente, recomenda-se o *trading* com *premium broker*: “Este é um pouco mais complexo e, portanto, tem um custo maior. Geralmente, quem tem acesso a essas informações são pessoas mais preparadas”, afirmou Fontenele.

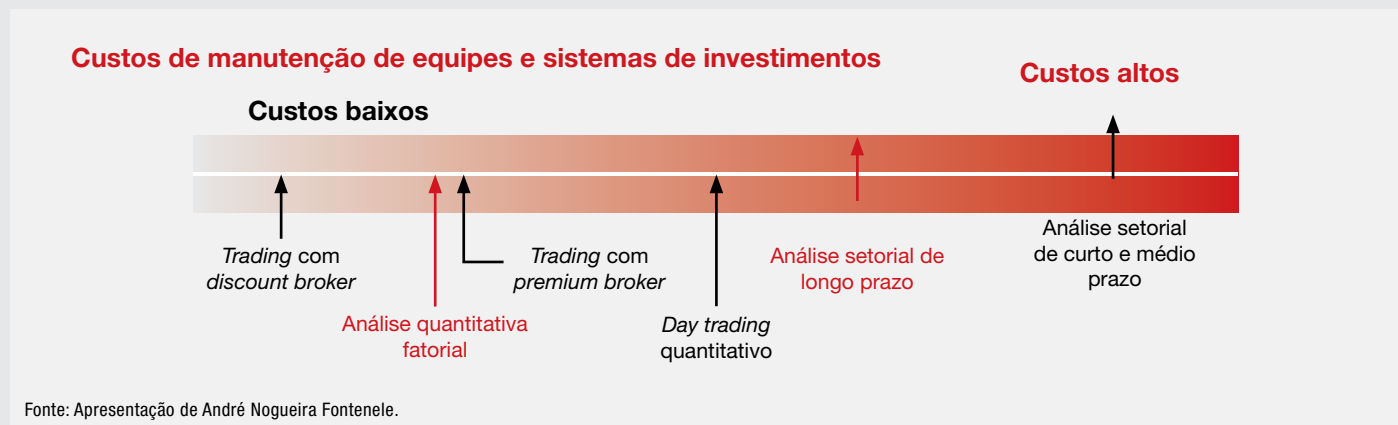
deverá apresentar resultados no período de um ano. Já a médio e curto prazo, os resultados são mais urgentes, voltados para o pessoal da tesouraria”, definiu.

Estratégia

Na sequência, Fontenele voltou a falar da ação colocada em prática na Iron House Fund para reduzir custos e tornar mais ágil o processo de análise. A estratégia foi juntar a análise quantitativa fatorial com a análise setorial de longo prazo. “Minha ideia foi selecionar cem empresas e classificá-las em termos de atratividade quantitativa. Depois, separar as dez empresas em mais e menos atraentes. E, a partir dessa base, fazer uma análise”, contou. Segundo Fontenele, esse processo trouxe agilidade para uma análise setorial de qualidade. “Foi a solução encontrada, já que não dispú-

Gráfico 1

► Origem do projeto



De acordo com Fontenele, outro sistema de informação conhecido é o *day trading* quantitativo, por meio do qual é feito o monitoramento dos fluxos de informação no dia a dia. “Ele possui um custo muito maior em comparação a um sistema básico, mas, em contrapartida, dá acesso a informações muito mais complexas. No exterior, esse tipo de sistema é bastante difundido – basicamente um programa que é executado sem grandes intervenções dos profissionais envolvidos – e responsável por algo em torno de 40% do volume de transações do mercado acionário. No caso do Brasil, ainda existe um caminho grande a ser percorrido em relação a ele.”

No fim da escala de custos dos sistemas de investimento, encontram-se as análises setoriais: de longo, médio e curto prazo. “Nesse caso, o foco é diferente: quando você faz uma análise de longo prazo, por exemplo, deve ser encarado como produto que

nhamos de pessoal para avaliar todas as cem empresas.”

Um dos objetivos ao desenhar o processo, segundo Fontenele, foi formar um *ranking* de empresas. Utilizando-se de uma base quantitativa, a proposta era selecionar as companhias mais atraentes para investir no mercado acionário. “Para iniciar a classificação das empresas, verificamos o valor delas, sendo que a métrica mais conhecida pelo mercado é o preço-lucro: valor de mercado dividido pelo lucro de um ano.” E exemplificou: “Supondo que a empresa esteja avaliada em R\$ 20 bilhões e apresente um lucro de R\$ 5 bilhões, o preço-lucro dela equivale a quatro. Isto é, quanto mais cara a empresa, obviamente, o seu valor de mercado será maior. Se você segura o lucro constante, mais cara está essa empresa, então, vamos dizer que, em vez de 20/4, você tem 30/5, que é igual a seis. Nesse caso, seis é maior



do que quatro, portanto, essa empresa está mais cara.”

Ele esclareceu que esse tipo de análise baseia-se na ideia de margem de segurança. “Basicamente, você está querendo dizer o seguinte: eu vou errar em algum momento da minha avaliação, então, eu preciso de uma margem de segurança para isso. Por fim, eu escolho para comprar as empresas mais baratas em detrimento das mais caras.”

Outras métricas que podem ser utilizadas para essa valoração das empresas são: valor de mercado/patrimônio líquido, valor de mercado/lucro esperado para os próximos quatro trimestres e valor da empresa/Ebitda dos últimos quatro trimestres.

O segundo ponto a ser avaliado é o crescimento: por esse critério, são analisadas as empresas que possuem o maior potencial de crescimento. Nesse caso, as métricas usadas são: crescimento de vendas histórico e esperado. “A empresa que cresceu 10%, na média, nos últimos anos, é mais atrativa que a que cresceu 5%”, explicou Fontenele; crescimento de lucros histórico e esperado. “Aqui existe um custo um pouco maior, pois estamos falando sobre o que os analistas estão prevendo para o futuro, e é necessário investir em sistemas que dão esse tipo de informação”; crescimento de lucro operacional histórico; e crescimento de Ebitda esperado.

Margem de lucro

“Em seguida, é avaliada também a qualidade desse crescimento, ou seja, se a margem de lucro dessa empresa está subindo ou caindo”, ressaltou Fontenele. Ele disse que as métricas mais utilizadas para esse quesito são: tendências de margens de lucro, Ebitda e fluxo de caixa operacional; tendência de *return-on-equity*; tendência de estoques; e aceleração de vendas.

Fontenele citou outra estratégia de investimento, a denominada passiva. “Quando a pessoa investe no mercado acionário porque vislumbra um custo menor de administração do seu capital.” E ressaltou: “Embora esse não seja, de fato, um fator de

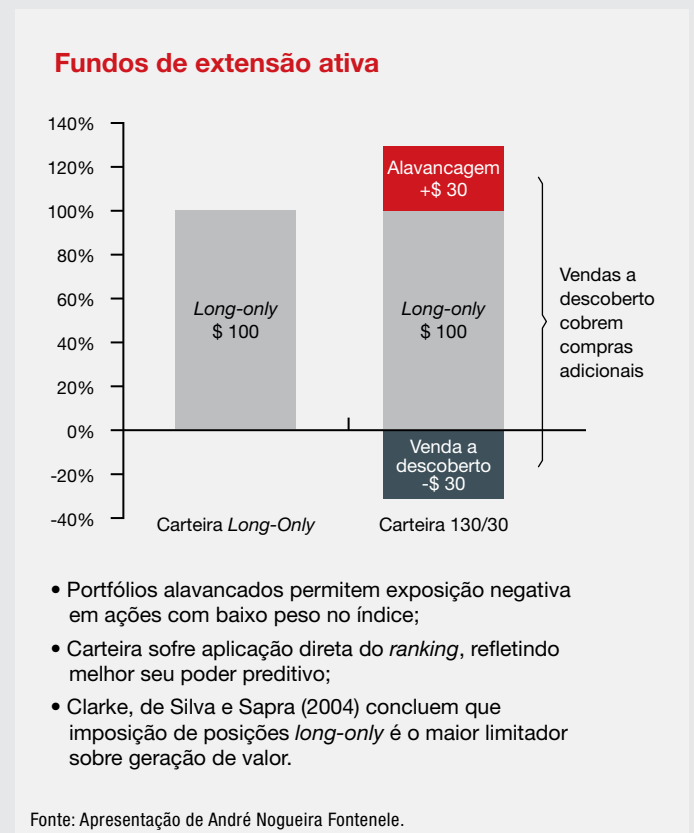
investimento, gostaria de comentar que, dentro do nosso modelo de trabalho, isso é bem controlado. Tentamos diminuir as *tradings* que fazemos na carteira de ações, dados os custos que são gerados.”

Outro fator considerado no momento de investir são os últimos resultados apresentados. Segundo Fontenele, quando uma ação tem uma valorização de 100% no ano, em geral, costuma ocorrer certa reticência por parte dos investidores em comprá-la, pois a avaliação que se tem é que ela já subiu muito e, dificilmente, pode valorizar-se ainda mais. “Então, acaba-se ganhando um alpha ao apostar em empresas que foram bem no passado. A ideia é que se a empresa se destacou no último ano, eu vou continuar investindo nela. Pois, como a maioria tem receio em fazer esse investimento, ele gerará valor para mim.”

Fontenele observou também que as pessoas tendem a investir em grandes companhias, considerando que estas possuem uma cobertura maior nas corretoras, e, dessa forma, esquecem-se das pequenas empresas que, em geral, possuem uma melhor

Gráfico 2

► Portfólios simples ou alavancados?



"Minha ideia foi selecionar cem empresas e classificá-las em termos de atratividade quantitativa. Depois, separar as dez empresas em mais e menos atraentes. E, a partir dessa base, fazer uma análise"

alavancagem na economia. "As pequenas empresas, entretanto, apresentam um desempenho mais atrativo do ponto de vista risco-retorno do que as empresas de maior porte."

Portfólio de investimentos

Em seguida, Fontenele mostrou como transformar essas informações em um portfólio de investimentos. De acordo com ele, é possível construir um *ranking* simples, que pode ser baseado nos valores de preço-lucro, por exemplo; ou fazer a padronização, em que se avalia o desvio em relação à média. Depois, é preciso fazer a consolidação desse *ranking*, que pode ser em fase única – por meio de média simples de "fatores micro" ou média ponderada de "fatores micro" – ou em duas fases, usando médias simples de "fatores macro" ou média ponderada de "fatores macro".

Em seguida, explicou Fontenele, entramos em uma segunda fase e, nesse momento, a questão que se levantou foi: primeiro consolida-se o índice de valor ou joga-se o preço-lucro, aceleração de vendas e etc. juntos? "No trabalho, optamos por fazer em duas fases: determinamos o que é valor, o que é crescimento, fizemos os grandes indicadores de valor e, depois, chegamos a uma média deles", e acrescentou que existe "uma série de maneiras de se fazer isso." E ressaltou: "O importante, no fim das contas, é você sair com um *ranking*".



Sergio Volk (Magno Consultoria), André N. Fontenele (HSBC Asset Management/Menção Honrosa do Prêmio Revelação em Finanças 2009) e André de A. Souza (presidente da Comissão Técnica do IBEF SP/Ernst & Young)

Na sequência, Fontenele explicou como funciona o fundo 130/30: "Você tem 100% do seu investimento, vai vender a descoberto 30 e com o dinheiro obtido você vai comprar outras 30 ações. No final das contas, a exposição que você tem é 100%. É como se fosse um portfólio de 100, mas você está fazendo essa alavancagem: tem exposição a 130% no *long* e 30% no *short*" (gráfico 2).

A ideia básica é que quanto mais concentrado é o seu *benchmark*, maior será a necessidade de fazer uma alavancagem. (gráfico 3 e 4). ■

Gráfico 3

► Otimização e custos

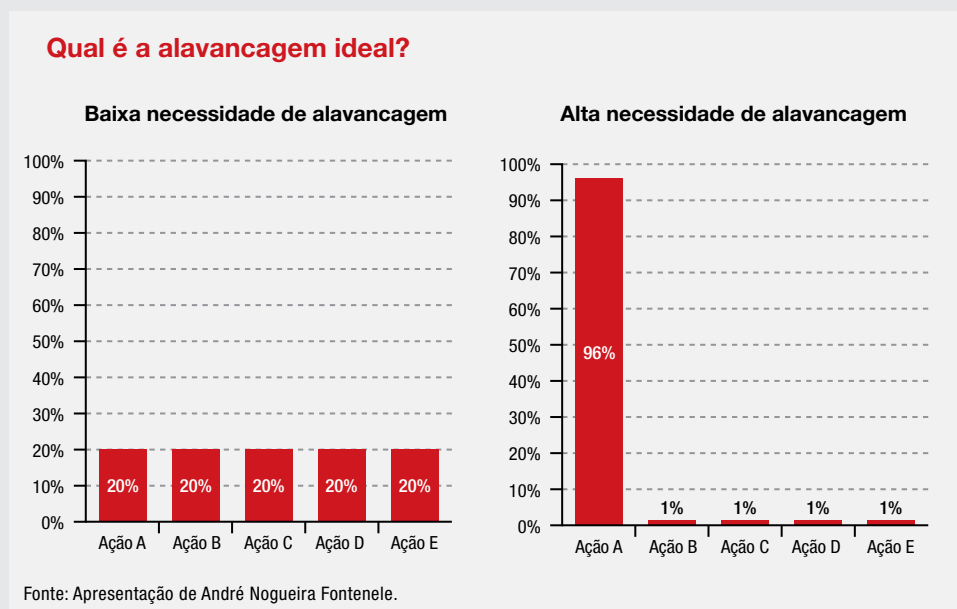


Gráfico 4

► Otimização e custos

- Alavancagem ideal para Ibovespa e IR de 0,75: 120/20
- Custos
 - 0,25% de cada transação
 - 3% a.a. para manutenção de vendas a descoberto
- *Turnover* alvo: 65%
- Beta = 1
- *Tracking-error* alvo: 6%
- Posição ativa máxima para cada ação e indústria: entre 3% e 6%

Fonte: Apresentação de André Nogueira Fontenele.

Subcomissão de Tax debate pontos polêmicos do Refis da Crise

As Novas Regras do Refis da Crise foram tema do café da manhã realizado pelo IBEF SP, em 29 de julho, na sede da entidade, em São Paulo. O evento contou com a participação do advogado do escritório Pinheiro Neto, Renato Caumo, que também integra a Comissão Técnica do IBEF SP. Ao iniciar os debates, o coordenador da Subcomissão de Tax e advogado especialista em direito tributário, Roberto Goldstajn, aproveitou a oportunidade para falar da sétima edição do Prêmio Revelação em Finanças, promovido pelo IBEF SP e pela empresa de consultoria KPMG, cujo objetivo é incentivar, divulgar e premiar novas ideias na área financeira. As inscrições para participar da edição 2010 estão abertas até 15 de outubro. O regulamento completo da premiação pode ser encontrado no site www.premiorevelacao.ibef.net.br.

Na sequência, Caumo lembrou que a sua proposta, ao participar do encontro, era esclarecer pontos considerados polêmicos acerca do Refis. Para o especialista, “grande parte do problema de regulamentação que ocorre hoje deriva de como as autoridades fiscais – Receita Federal e Procuradoria – avaliam a matéria”.

O advogado explicou que o Refis acabou se transformando em um tema recorrente pelo fato de a maioria das empresas brasileiras estar sobrecarregada com problemas relacionados a débitos fiscais, e estar nessa situação não implica necessariamente má administração. Pelo contrário, na maioria dos casos, é resultado da boa gestão dos negócios, ressalta Caumo. “Os administradores que perseguem planejamento tributário, redução da carga fiscal, e que se mantêm atualizados sobre novas legislações e regulamentações, estão sujeitos a isso”, sublinhou.

De acordo com Caumo, a conjugação de vários fatores contribuiu para a formação desse cenário, em que o Refis se tornou assunto recorrente. Ele citou quatro motivos principais: o Brasil



"Uma linha que antes trazia segurança pode ter sido reescrita. Não há todo o conforto que seria necessário para se apoiar em uma linha de decisão dos tribunais"

"Ela [a Constituição de 1988] nos fez pobres, dando competências variadas a milhares de pessoas: cada um legisla do jeito que quer, todos podem legislar"

é um país de carga tributária sabidamente elevada, as regras são absurdamente complexas, mudam a todo momento e se tornam mais complexas com o passar do tempo. "Acompanhar essa complexidade é uma tarefa difícil. Temos no escritório Pinheiro Neto, por exemplo, uma equipe grande de especialistas apenas para nos manter atualizados", disse.

Tarefa árdua

O advogado enfatizou que a atualização é trabalhosa e, da mesma forma, fazer a aplicação prática da regra, preencher formulários e entregar declarações para a Receita Federal resulta em um processo bastante complicado. "Se para o escritório Pinheiro Neto, especializado na área, já é uma tarefa árdua, imagine para uma empresa com quatro contadores e dois ou três advogados", ponderou.

Para o especialista, não é seguro basear-se totalmente nos precedentes judiciais, já que muitas regras mudam todo ano no Brasil. "Uma linha que antes trazia segurança pode ter sido reescrita. Não há todo o conforto que seria necessário para se apoiar em uma linha de decisão dos tribunais", enfatizou.

Segundo Caumo, o Brasil é um dos poucos países no qual o contribuinte não pode fazer um acordo com o Fisco. "Na Europa, nos EUA e mesmo em outras



Renato Henrique Caumo (Pinheiro Neto Advogados/Comissão Técnica do IBEF SP)

nações, como o Chile, temos regras específicas para garantir um acordo", relatou, acrescentando que "seria mais fácil se fosse possível compor os interesses, parcelar débitos e negociar as pendências".

Na prática, esse mecanismo vigente no Brasil acaba empurrando as empresas para a dívida fiscal, por ser uma medida de resultados radicais, ou seja, se houver ganho, ele é integral e, se a empresa fica retida na malha fina, a perda decorrente também é integral. "A dificuldade se torna ainda maior quando se pisa em um solo que não é exatamente firme, pois a jurisprudência muda com muita frequência", enfatizou.

Caumo falou da surpresa do investidor estrangeiro que decide investir no Brasil quando se depara com a realidade brasileira no campo tributário. "Quando o investidor de fora percebe o tamanho da contingência fiscal da empresa adquirida, por exemplo, num primeiro mo-

"Por fim, o que se constata é a ausência de controle de gastos e políticas públicas que mudam ao sabor de cada governo, e que acabam pesando no bolso do contribuinte"

mento, parece não acreditar, e demora certo tempo até que ele se acostume com o fato de que grande parte das empresas encontra-se no mesmo barco, e que essa é uma peculiaridade do Brasil", pontuou.

O advogado explicou, de maneira resumida, como o País chegou a essa situação. Ele citou a Constituição de 1988. "Ela nos fez pobres, dando competências variadas a milhares de pes-

“Quando o investidor de fora percebe o tamanho da contingência fiscal da empresa adquirida, por exemplo, num primeiro momento, parece não acreditar, e demora certo tempo até que ele se acostume com o fato de que grande parte das empresas encontra-se no mesmo barco, e que essa é uma peculiaridade do Brasil”

soas: cada um legisla do jeito que quer, todos podem legislar”, enfatizou. Hoje, o juiz de primeira instância ainda tem uma grande liberdade para decidir do jeito que lhe convém, sem depender muito de seu superior - apesar dos mecanismos existentes na justiça para reformar suas decisões. “Por fim, o que se constata é a ausência de controle de gastos e políticas públicas que mudam ao sabor de cada governo, e que acabam pesando no bolso do contribuinte”, explicou.

Problemas econômicos

Caumo disse que o problema acaba convergindo para os Refis, que de tempos em tempos são acordados para tirar um pouco da pressão sobre o sistema. “Fazendo um apanhado das principais legislações que tratam do parcelamento das dívidas tributárias - não necessariamente os Refis, mas alguns parcelamentos orientados por setores específicos ou regras de parcelamento geral - é possível perceber certa concomitância com problemas econômicos e com grandes mudanças na legislação”, sublinhou.

O especialista observa que, cada vez que uma regra de parcelamento é editada no Brasil, normalmente ela vem na esteira de uma mudança de orientação dos tribunais, na legislação ou, ainda, no cenário econômico. Tanto que o último Refis foi batizado como Refis da Crise.

Para Caumo, isso demonstra que o Refis não é necessariamente voltado para o mau pagador. “Admito, sim, que grande parte dos maus pagadores se beneficia dessa lei, mas, na prática, esse tipo de legislação visa justamente tirar a pressão dessas incongruências dos sistemas tributário e judicial brasileiros”, esclareceu.

Segundo Caumo, o Refis da Crise tem uma característica singular. “Ao contrário das regras e legislações anteriores, que foram criadas por iniciativa das autoridades fiscais, o Refis atual é uma iniciativa dos próprios contribuintes”, frisou.

Caumo, que participou da elaboração do texto da reforma tributária - emenda constitucional do deputado federal Sandro Mabel -, lembrou que até o último segundo existia uma regra, apoiada em percepções manifestadas pela sociedade, para reabrir o primeiro Refis. Se aprovada, seria o primeiro caso no



Encontro na sede do IBEF SP discute os impasses em torno da declaração das dívidas fiscais

"Ao contrário das regras e legislações anteriores, que foram criadas por iniciativa das autoridades fiscais, o Refis atual é uma iniciativa dos próprios contribuintes"

"Por não ter sido patrocinado pelas autoridades fiscais, foi, de certa forma, imposto a elas. Normalmente, em processos de anistia fiscal, existe uma resistência das autoridades fiscais"

mundo em que uma anistia fiscal seria prevista na Constituição, mas ela foi excluída do projeto final. Mais tarde, porém, acabou sendo incluída num projeto de lei de conversão mandado para sanção do presidente Lula, que acabou vetando a proposta. Entretanto, pressionado pela base aliada e pelo próprio jogo político, o presidente Lula cedeu e sancionou a MP 449, criando o Refis.



Empresas exportadoras

Um dos fatores que ajudam a explicar essa decisão foi a tentativa de diminuir o peso sobre as empresas exportadoras que haviam comprado crédito de prêmio de IPI e que, por conta da mudança de orientação dos tribunais, acabaram sendo prejudicadas. “As contingências eram realmente muito pesadas e algo precisava ter sido feito, pois, do contrário, poderia gerar uma quebra de 20% do PIB brasileiro”, ressaltou Caumo.

Na avaliação do advogado “o erro, ou seja, o ponto onde a situação saiu do controle, foi quando a MP 449 voltou ao Congresso para ser aprovada como lei, e começou a ser recheada de emendas, articuladas por grupos de interesse diversos, até que resultou na polêmica 11.941”.

O especialista explicou que, quando as antigas regras foram aprovadas pelo próprio Poder Público, este já estava preparado para as consequências. Quando a 11.941 passou, entretanto, o Fisco não estava preparado para esta lei e teve uma grande dificuldade para controlar faltas

que antes eram facilmente percebidas. Ele citou a compensação do prejuízo fiscal, a regulamentação de pagamentos e a regulamentação de critério de juros. “Uma série de benesses dadas pela lei que acabaram passando incólumes.”

Também mencionou a regra existente na primeira legislação que obrigava o Fisco a regulamentar a situação no prazo de dois meses. “Junto com esta exigência, foi divulgada a portaria nº 6, que causou muitos problemas para as empresas, em função do conjunto de critérios de adesão ser absolutamente impensável. A adesão não era especificada, presumia apenas um “sim” ou um “não”. De certa maneira, pode-se dizer que era até simplório, exatamente porque não deu tempo de atender a toda sua complexidade. Não havia preparação do contribuinte e nem uma base de dados, que até hoje não existe, com a complexidade necessária para processar todas estas informações” explicou Caumo.

Esse é um dos principais pontos pelos quais as regras do Refis são consideradas vagas e as orientações dadas pela Receita e Procuradoria, imprecisas, ou sujeitas à discussão. Isso ocorre porque elas foram feitas sem planejamento “Por não ter sido patrocinado pelas autoridades fiscais, foi, de certa forma, imposto a elas. Normalmente, em processos de anistia fiscal, existe uma resistência das autoridades fiscais” afirmou.

Regulamentação complexa

O advogado explicou que, além da falta de preparo, na prática existe uma regulamentação complexa, pouco clara e que, em alguns aspectos, alteram o que a própria legislação previa.

Caumo disse, ainda, que não havia um mecanismo específico de identificação de débitos na primeira adesão. “Quando o contribuinte fazia a adesão ao Refis, ele não precisava indicar a modalidade de parcelamento ou quais débitos que ele gostaria de incluir na negociação. Esta falha gerou uma segurança não só para o contribuinte, mas também para o Fisco. Se o contribuinte não tem como especificar seus débitos, o Fisco não tem como negar certidão para ele”, concluiu.



André de A. Souza (presidente da Comissão Técnica/Ernst & Young), Renato Henrique Caumo (palestrante/Pinheiro Neto Advogados) e Roberto Goldstajan (coordenador da Subcomissão de Tax)

Ou seja, criou-se uma situação favorável para litígios e mandados de segurança, entre outros expedientes, o que acabou gerando uma regra interna da própria Procuradoria no sentido de entregar a certidão a todos os que aderiram ao Refis. Decisão esta que culminou num caos dentro das instituições fiscais, acirrando ainda mais sua oposição ao Refis.

Na esteira das discussões internas, Caumo lembrou que foi criada a portaria conjunta nº 3, com o objetivo de regular ou impedir a obtenção da certidão de maneira automática. “Constatamos vários casos de débitos mínimos que levaram à obtenção da certidão”, observou o advogado.

Roberto Goldstajn, da Subcomissão de Tax, por sua vez, falou do que considera falta de planejamento, citando o caso de contribuintes que pagaram todo o montante negociado e acabaram tendo dificuldades para conseguir suas certidões. Caumo argumentou, dizendo que o parecer só falava em parcelamento e talvez o problema tenha vindo dessa limitação.

O advogado falou dos anexos da opção “não” da portaria nº 3, os quais tinham, na verdade, a finalidade de obtenção de CND e não funcionavam como providência de consolidação. “O que a grande maioria fez foi escolher a opção “não”, deixando o Fisco “a ver navios”, pois persistia a dificuldade em conhecer o que estava ou não incluído no Refis”, esclareceu.

A situação do Fisco não se alterou e ele continuou aberto a litígios, resultando na divulgação de duas portarias, que, de certa forma, transferiram a pressão sobre as autoridades para os contribuintes. Pelas portarias, o prazo para o “sim” ou “não” é reaberto, e optando pelo “não”, a entrega dos anexos se torna compulsória. É obrigatória a listagem, o que torna esta uma providência de consolidação.

Enxurrada de papéis

“Quem optou pelo ‘não’ tinha até 16 de agosto para entregar os anexos, sob pena de exclusão. É o início da história de consolidação do Refis e é um procedimento que, pelas circunstâncias, vai ser feito de maneira manual. Uma enxurrada de papéis preenchidos à mão que vai gerar muitos anos de



dor de cabeça, tanto para o contribuinte quanto para o Fisco”, admitiu Caumo.

O advogado lembrou que o Refis da Crise foi feito para empresas de grande porte e estas, por definição, possuem problemas que podem ser considerados difíceis. “São dívidas milionárias com históricos extensos e processos complicados e informações e composições complexas”, disse. E prosseguiu: “Tudo fica mais complicado porque o não cumprimento gera exclusão do programa, com cobrança de dívida direta, sem defesa, pois esta já foi renunciada por meio da confissão do débito”, frisou.

Para completar, o advogado frisou que, somado às portarias citadas – com reabertura dos prazos e sem a pressão das autoridades fiscais – foi editada, no apagar das luzes, a instrução normativa nº 1.041 da Receita Federal. “É um mais do mesmo da instrução 968 que foi editada anteriormente e que trazia um prazo muito curto para a retificação das declarações”, definiu. Com a intenção de regularizar os contribuintes que fizeram uma adesão inadequada, essa instrução normativa acabou reabrindo o prazo para novas adesões. Quem recebe este fôlego extra é o contribuinte que não havia retificado suas declarações e que, por qualquer motivo, tenha encontrado, agora, um débito excedente ou algo que ele gostaria que fosse incluso

numa modalidade de parcelamento.

“Não é possível optar pelo parcelamento agora. Ele já deveria ter feito isso digitalmente em 30 de novembro de 2009. Esse contribuinte teria até 30 de julho para retificar a DCTF e incluir o que faltou”, esclareceu.

Outra medida bastante salutar prevista por essa instrução normativa, segundo o advogado, seriam os débitos em credicomp. Quem possuía uma compensação mais arrojada ou uma decisão de não homologação não adequada poderia fazer as retificações até 30 de julho, ou desistir do credicomp, ou ainda, apresentar sua renúncia ao direito de defesa – de maneira a tornar a decisão de não compensação definitiva e, aí sim, qualificar-se para as regras estabelecidas pelo Refis da Crise. Caumo disse que esta medida não criou uma extensão quanto a fatos geradores, mas, sim, a prazo de adesão.

Segundo Caumo, a última regra importante da instrução normativa 1.049 é justamente a que estabelece o novo prazo para parcelamento de débitos que estão sob fiscalização. Quem não retificou a DCTF, possuía um planejamento ou operação sem impactos fiscais, poderia incluir estes débitos desde que notificasse seu agente fiscal de que pretendia fazê-lo, assumindo as consequências. ■



Empresas exportadoras

Um dos fatores que ajudam a explicar essa decisão foi a tentativa de diminuir o peso sobre as empresas exportadoras que haviam comprado crédito de prêmio de IPI e que, por conta da mudança de orientação dos tribunais, acabaram sendo prejudicadas. “As contingências eram realmente muito pesadas e algo precisava ter sido feito, pois, do contrário, poderia gerar uma quebra de 20% do PIB brasileiro”, ressaltou Caumo.

Na avaliação do advogado “o erro, ou seja, o ponto onde a situação saiu do controle, foi quando a MP 449 voltou ao Congresso para ser aprovada como lei, e começou a ser recheada de emendas, articuladas por grupos de interesse diversos, até que resultou na polêmica 11.941”.

O especialista explicou que, quando as antigas regras foram aprovadas pelo próprio Poder Público, este já estava preparado para as consequências. Quando a 11.941 passou, entretanto, o Fisco não estava preparado para esta lei e teve uma grande dificuldade para controlar faltas

que antes eram facilmente percebidas. Ele citou a compensação do prejuízo fiscal, a regulamentação de pagamentos e a regulamentação de critério de juros. “Uma série de benesses dadas pela lei que acabaram passando incólumes.”

Também mencionou a regra existente na primeira legislação que obrigava o Fisco a regulamentar a situação no prazo de dois meses. “Junto com esta exigência, foi divulgada a portaria nº 6, que causou muitos problemas para as empresas, em função do conjunto de critérios de adesão ser absolutamente impensável. A adesão não era especificada, presumia apenas um “sim” ou um “não”. De certa maneira, pode-se dizer que era até simplório, exatamente porque não deu tempo de atender a toda sua complexidade. Não havia preparação do contribuinte e nem uma base de dados, que até hoje não existe, com a complexidade necessária para processar todas estas informações” explicou Caumo.

Esse é um dos principais pontos pelos quais as regras do Refis são consideradas vagas e as orientações dadas pela Receita e Procuradoria, imprecisas, ou sujeitas à discussão. Isso ocorre porque elas foram feitas sem planejamento “Por não ter sido patrocinado pelas autoridades fiscais, foi, de certa forma, imposto a elas. Normalmente, em processos de anistia fiscal, existe uma resistência das autoridades fiscais” afirmou.

Regulamentação complexa

O advogado explicou que, além da falta de preparo, na prática existe uma regulamentação complexa, pouco clara e que, em alguns aspectos, alteram o que a própria legislação previa.

Caumo disse, ainda, que não havia um mecanismo específico de identificação de débitos na primeira adesão. “Quando o contribuinte fazia a adesão ao Refis, ele não precisava indicar a modalidade de parcelamento ou quais débitos que ele gostaria de incluir na negociação. Esta falha gerou uma segurança não só para o contribuinte, mas também para o Fisco. Se o contribuinte não tem como especificar seus débitos, o Fisco não tem como negar certidão para ele”, concluiu.



André de A. Souza (presidente da Comissão Técnica/Ernst & Young), Renato Henrique Caumo (palestrante/Pinheiro Neto Advogados) e Roberto Goldstajan (coordenador da Subcomissão de Tax)

Ou seja, criou-se uma situação favorável para litígios e mandados de segurança, entre outros expedientes, o que acabou gerando uma regra interna da própria Procuradoria no sentido de entregar a certidão a todos os que aderiram ao Refis. Decisão esta que culminou num caos dentro das instituições fiscais, acirrando ainda mais sua oposição ao Refis.

Na esteira das discussões internas, Caumo lembrou que foi criada a portaria conjunta nº 3, com o objetivo de regular ou impedir a obtenção da certidão de maneira automática. “Constatamos vários casos de débitos mínimos que levaram à obtenção da certidão”, observou o advogado.

Roberto Goldstajn, da Subcomissão de Tax, por sua vez, falou do que considera falta de planejamento, citando o caso de contribuintes que pagaram todo o montante negociado e acabaram tendo dificuldades para conseguir suas certidões. Caumo argumentou, dizendo que o parecer só falava em parcelamento e talvez o problema tenha vindo dessa limitação.

O advogado falou dos anexos da opção “não” da portaria nº 3, os quais tinham, na verdade, a finalidade de obtenção de CND e não funcionavam como providência de consolidação. “O que a grande maioria fez foi escolher a opção “não”, deixando o Fisco “a ver navios”, pois persistia a dificuldade em conhecer o que estava ou não incluído no Refis”, esclareceu.

A situação do Fisco não se alterou e ele continuou aberto a litígios, resultando na divulgação de duas portarias, que, de certa forma, transferiram a pressão sobre as autoridades para os contribuintes. Pelas portarias, o prazo para o “sim” ou “não” é reaberto, e optando pelo “não”, a entrega dos anexos se torna compulsória. É obrigatória a listagem, o que torna esta uma providência de consolidação.

Enxurrada de papéis

“Quem optou pelo ‘não’ tinha até 16 de agosto para entregar os anexos, sob pena de exclusão. É o início da história de consolidação do Refis e é um procedimento que, pelas circunstâncias, vai ser feito de maneira manual. Uma enxurrada de papéis preenchidos à mão que vai gerar muitos anos de



dor de cabeça, tanto para o contribuinte quanto para o Fisco”, admitiu Caumo.

O advogado lembrou que o Refis da Crise foi feito para empresas de grande porte e estas, por definição, possuem problemas que podem ser considerados difíceis. “São dívidas milionárias com históricos extensos e processos complicados e informações e composições complexas”, disse. E prosseguiu: “Tudo fica mais complicado porque o não cumprimento gera exclusão do programa, com cobrança de dívida direta, sem defesa, pois esta já foi renunciada por meio da confissão do débito”, frisou.

Para completar, o advogado frisou que, somado às portarias citadas – com reabertura dos prazos e sem a pressão das autoridades fiscais – foi editada, no apagar das luzes, a instrução normativa nº 1.041 da Receita Federal. “É um mais do mesmo da instrução 968 que foi editada anteriormente e que trazia um prazo muito curto para a retificação das declarações”, definiu. Com a intenção de regularizar os contribuintes que fizeram uma adesão inadequada, essa instrução normativa acabou reabrindo o prazo para novas adesões. Quem recebe este fôlego extra é o contribuinte que não havia retificado suas declarações e que, por qualquer motivo, tenha encontrado, agora, um débito excedente ou algo que ele gostaria que fosse incluso

numa modalidade de parcelamento.

“Não é possível optar pelo parcelamento agora. Ele já deveria ter feito isso digitalmente em 30 de novembro de 2009. Esse contribuinte teria até 30 de julho para retificar a DCTF e incluir o que faltou”, esclareceu.

Outra medida bastante salutar prevista por essa instrução normativa, segundo o advogado, seriam os débitos em credicomp. Quem possuía uma compensação mais arrojada ou uma decisão de não homologação não adequada poderia fazer as retificações até 30 de julho, ou desistir do credicomp, ou ainda, apresentar sua renúncia ao direito de defesa – de maneira a tornar a decisão de não compensação definitiva e, aí sim, qualificar-se para as regras estabelecidas pelo Refis da Crise. Caumo disse que esta medida não criou uma extensão quanto a fatos geradores, mas, sim, a prazo de adesão.

Segundo Caumo, a última regra importante da instrução normativa 1.049 é justamente a que estabelece o novo prazo para parcelamento de débitos que estão sob fiscalização. Quem não retificou a DCTF, possuía um planejamento ou operação sem impactos fiscais, poderia incluir estes débitos desde que notificasse seu agente fiscal de que pretendia fazê-lo, assumindo as consequências. ■

As dificuldades enfrentadas pelas empresas no momento da contratação de profissionais do setor financeiro foram discutidas durante encontro realizado pelo IBEF SP, no dia 5 de agosto, no Hotel Grand Hyatt São Paulo. O evento contou com a participação de profissionais das áreas de Finanças, Recursos Humanos, Treinamento e *headhunters* que atuam em grandes empresas. José Augusto Miranda, presidente do IBEF Jovem e vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP, iniciou as apresentações, destacando os patrocinadores do encontro, as empresas PricewaterhouseCoopers (PwC) e a Saint Paul Escola de Negócios. Em seguida, convidou Luiz Roberto Calado, membro da Diretoria Executiva do IBEF SP e autor do livro “100 Dúvidas de Carreira Para Executivos de Finanças”, editora Saint Paul, para moderar os debates.

Participaram do encontro: Maristela Saletti de Araújo, diretora-financeira das Indústrias Arteb; Guilherme Campos, sócio e membro do comitê de Recursos Humanos da PwC; João Márcio de Souza, headhunter e diretor-executivo da Hays Executive; e José Cláudio Securato, diretor-presidente da Saint Paul Escola de Negócios. Além da escassez de profissionais capacitados para ocupar as vagas que surgiram na esteira do crescimento econômico, foram abordados outros temas considerados relevantes para o setor financeiro, como a formação profissional e a importância do aspecto comportamental no processo de seleção.



IBEF Jovem debate a falta de mão

A falta de profissionais preparados atinge todas as áreas, segundo especialistas

Na condição de especialista na contratação de colaboradores talentosos, João Márcio de Souza, diretor-executivo da Hays Executive, falou do aquecimento na demanda por profissionais da área financeira. João Márcio afirmou que, quando se aborda a questão do recrutamento, é importante avaliar a situação econômica como um todo, seja durante uma crise ou em uma mudança maior na economia. “A situação econômica acaba refletindo no nosso negócio”, afirmou. Ele disse que o trabalho do *headhunter* é um termômetro das oscilações por que passa o mercado global.

Ele citou os resultados de uma pesquisa realizada por meio das matérias publicadas recentemente nos principais jornais do Brasil, cujo tema abordado era o chamado “apagão de talentos”. O trabalho, realizado pela área de comunicação da Hays Executive, revela que esse quadro de falta de profissionais atinge vários setores e hierarquias. “Foram analisadas 15 matérias publicadas por grandes jornais brasileiros, muitas com chamada de capa, e o que se constatou é que o Brasil passa por um momento de crise de mão de obra qualificada em diversas áreas.”





Guilherme Campos (PwC), Maristela Saletti de Araújo (Indústrias Arteb), Luiz Roberto Calado (Anbima/moderador do evento), João Marcio de Souza (Hays Executive) e José Claudio Securato (Saint Paul Escola de Negócios)

de obra qualificada no País



Fotos: Jacinto Alvarez



"Quando é publicada uma matéria mostrando que 1,7 milhão de vagas não foram preenchidas no ano passado por falta de mão de obra capacitada, pode-se afirmar que o problema está atingindo vários segmentos da economia e hierarquias"

"Nosso denominado 'apagão de talentos' acaba atraindo, para o mercado brasileiro, profissionais que estão atuando no Exterior. Nesse contexto, é preciso considerar que os bancos de dados das empresas costumam ser os mesmos nas diferentes localidades em que operam, e o Brasil começa a ser visto como a 'bola da vez' no que tange à contratação de mão de obra especializada"

João Márcio de Souza, diretor-executivo da Hays ExecutivePatis, conlos consultod con



Retomada gradual

Segundo João Márcio de Souza, a falta de profissionais preparados atinge, principalmente, cargos de diretoria e de alta gerência. A dificuldade de contratar pessoas capacitadas para ocupar as vagas que surgem, entretanto, não está restrita a esses postos. "Quando é publicada uma matéria mostrando que 1,7 milhão de vagas não foram preenchidas no ano passado por falta de mão de obra capacitada, pode-se afirmar que o problema está atingindo vários segmentos da economia e hierarquias."

De acordo com João Márcio, no cenário atual de pós-crise, é possível vislumbrar uma retomada gradual do crescimento global. A Europa e os Estados Unidos estão em processo de retomada da economia e o mercado volta a apresentar sinais de crescimento. "Setores muito afetados pela crise, como os de infraestrutura, *commodities* e exportação, por exemplo, estão retomando a contratação de profissionais", ressaltou. Para o especialista, o Brasil enfrenta hoje um cenário bastante diferente, quando comparado ao de outras nações. "O País tem uma economia muito versátil e, para nós, a retomada de crescimento é geral, ou seja, a grande maioria das empresas está em busca de profissionais talentosos. O mercado financeiro brasileiro, por exemplo, teve um desaquecimento brutal com a crise e, por conta disso, foi a primeira área a deixar de recrutar. Mas, recentemente, retomou as contratações de maneira muito forte. Esse movimento é um bom indicador de aquecimento econômico."

João Márcio disse que, no cenário atual, 90% das contratações são de executivos especialistas e de alta gerência. No período anterior à crise mundial, a demanda por profissionais estava mais concentrada nas áreas que englobavam analistas, supervisores e gerentes médios. No que se refere às especializações em alta, no momento, o aumento da oferta de empregos está mais forte nos setores de finanças e bancos, com 27%; de vendas e marketing, 26%; e engenharia e manufatura, 14%.

Ao falar do chamado "apagão de talentos", João Márcio alertou que é preciso ter certo cuidado. Isso porque, explicou, muitas vezes, esse fenômeno está relacionado à



José Augusto Miranda (HSBC/presidente do IBEF Jovem e vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP)

política interna da empresa: uma política de cargos e salários rígida, por exemplo, acaba gerando dificuldades em atrair o profissional almejado. E a concorrência nesse campo revela-se bastante acirrada. “Em muitos casos, o trabalhador procurado por uma companhia está sendo disputado pelo seu concorrente direto”, sublinhou.

Na sequência, Luiz Roberto Calado pediu a João Márcio para fazer uma comparação entre a demanda por executivos financeiros no Brasil e no exterior. O *headhunter* da Hays Executive disse que há um movimento inverso no País. E explicou: “Nosso denominado ‘apagão de talentos’ acaba atraindo, para o mercado brasileiro, profissionais que estão atuando no Exterior. Nesse contexto, é preciso considerar que os bancos de dados das empresas costumam ser os mesmos nas diferentes localidades em que operam, e o Brasil começa a ser visto como a ‘bola da vez’ no que tange à contratação de mão de obra especializada, especialmente para atuar em setores estratégicos, como o de óleo combustível e gás, só para citar um por exemplo.

Por conta disso, a tendência é de busca crescente por profissionais brasileiros e estrangeiros para ocupar as vagas que estão surgindo no País, principalmente quando a empresa precisa de pessoas com formação específica para realizar a função, acrescentou João Márcio. Segundo ele, fora do Brasil, o quadro é totalmente diferente, pois a retomada da economia está sendo mais lenta e gradual.

Empresa familiar

Em sua apresentação, Maristela Saletti de Araújo, diretora-financeira das Indústrias Arteb, apresentou aos presentes o modelo do plano de carreira adotado pela empresa onde atua. A executiva lembrou que em uma empresa familiar a situação é diferente quando comparada às multinacionais. A empresa familiar valoriza muito a questão do comprometimento profissional e a disponibilidade do jovem executivo de lidar com a pressão do dia a dia, afirmou.

“No caso das empresas automotivas, setor que se encontra superaquecido, por exemplo, existe uma demanda muito forte por profissionais especializados na área”, disse. Maristela ressaltou também que, cada vez mais, exige-se qualificação profissional e que a escassez de mão de obra preparada tem dificultado as contratações. “Existem profissionais que têm um currículo muito bom em termos de formação acadêmica, mas falta experiência. E, ao mesmo tempo em que os jovens anseiam alcançar posições mais altas na hierarquia das companhias, não estão preparados para assumir as funções exigidas para o cargo. As pessoas precisam se preparar para assumir posições de nível gerencial, por exemplo. Muitos profissionais estão com o foco voltado para a área financeira, sem, contudo, desenvolver uma visão geral da área de controladoria”, alertou.

A executiva disse que existe uma disputa acirrada no mercado pelos bons profissionais. O momento é de busca incessante tanto das empresas de recolocação quanto das companhias que concorrem entre si. “Você forma profissionais e eles acabam sendo atraídos por outra empresa. Isso ocorre, principalmente, no caso das montadoras.” Maristela enfatizou ainda que, além do setor de finanças, o empresário tem encontrado dificuldade para encontrar especialistas nos setores de Tecnologia da Informação (TI) e de engenharia.

Luiz Roberto Calado, por sua vez, observou que, quando se trata de empresa familiar, no caso de um profissional em início de carreira, a impressão recorrente é que o crescimento profissional demora mais tempo para acontecer, e fez o seguinte questionamento a Maristela: Como as Indústrias Arteb lidam com a ansiedade própria dos jovens executivos?

Ela reconheceu que, realmente, em uma empresa familiar essa ascensão de posição não acontece tão rapidamente. Por outro lado, destacou, quando existe confiança e comprometimento, as pessoas acabam tendo oportunidades. E citou,



Luiz Roberto Calado (Anbima/vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP) foi o moderador do encontro realizado pelo IBEF SP



Julio Caldeira (Canal RH)

como exemplo, sua própria experiência. “Estou há 11 anos na empresa. Assumi o cargo de direção depois de dois anos de contratada.” A seu ver, isso demonstra que, quando existe comprometimento, as chances de crescimento aparecem.

Presença feminina

Luiz Roberto Calado solicitou a Maristela que falasse da experiência de ser uma executiva em um ambiente predominantemente masculino como o financeiro. A executiva disse que, até 20 anos atrás, era realmente muito difícil encontrar mulheres circulando nesse meio. Mas, hoje, é notável a inserção feminina. “Existe um respeito muito maior por nós, mulheres. Vivenciamos discussões e temos responsabilidades sem ocorrer essa diferenciação entre gêneros. A cobrança atualmente é por resultados. Existem mulheres ocupando a presidência de grandes empresas”, exemplificou, para, em seguida, sublinhar que, “definitivamente, não existe mais a distinção de gênero que havia anos atrás.”

Na sequência, Luiz Roberto Calado lembrou que a PwC possui um programa de trainee que recruta jovens recém-formados para seus quadros e solicitou a Guilherme Campos, sócio e membro do comitê de RH da empresa de consultoria, que fizesse uma análise desse ambiente de intensa pressão e demanda por novos profissionais. Guilherme Campos, por sua vez, disse que a PwC não tem sido muito prejudicada pela escassez de mão de obra qualificada. Isso porque a empresa desenhou um programa específico para contratação de trainees e complementação da formação destes profissionais, o que, sem dúvida, contribuiu para minimizar o problema, observou. Entre as principais carências na formação dos jovens profissionais, Guilherme Campos citou a falta de domínio da língua portuguesa. Segundo ele, é difícil encontrar pessoas que apresentem resultados considerados satisfatórios quando submetidos a testes de português. Ele lembrou que alguns especialistas em educação atribuem parte dessa dificuldade à disseminação da internet.

Guilherme Campos confirmou também que houve uma queda no nível dos candidatos, que saíram da faixa de qualificação “A e B” e migraram para a “C e D”. Como resultado dessa queda, a PwC decidiu intensificar os programas de treinamento. “Investimos aproximadamente 280 mil horas em treinamento interno, o que representa uma carga horária bem próxima a de uma universidade”, contou.

Dando continuidade ao debate, Luiz Roberto Calado perguntou a Guilherme Campos como é construído o time de sócios da PwC, posto este reconhecidamente almejado pelos *trainees* que fazem parte do quadro da empresa de consultoria. De acordo com o consultor, “essa questão nos leva a avaliar quais são as competências do bom executivo de finanças, pois, o profissional que se prepara para ser sócio está muito bem preparado para o mercado e vice-versa. Por isso, além dos investimentos em cursos técnicos, como pós-graduação, e domínio de línguas, buscamos oferecer ao jovem profissional a oportunidade de conhecer novas culturas, por meio de programas de intercâmbio, por exemplo”, explicou Guilherme Campos.



Formação

Como uma pessoa que tem interesse em se especializar na área financeira deve proceder do ponto de vista da formação técnica, considerando que não existe uma graduação específica em finanças? Questionado, José Cláudio Securato, diretor-presidente da Saint Paul Escola de Negócios, disse que, atualmente, as empresas estão em busca de profissionais que tenham uma boa formação acadêmica e que tenham em seu currículo cursos complementares, como os de extensão, que costumam ser bastante específicos e possibilitam ao profissional desenvolver habilidades em determinado tema.

O curso de pós-graduação também é fundamental, mas o profissional precisa escolher um conteúdo compatível com os planos traçados para a carreira. Nesse caso, também é preciso ficar atento à qualidade da instituição de ensino, pois esta costuma ser um importante diferencial no currículo; e MBA (Master of Business Administration), que, embora tenha semelhanças com a pós-graduação, é mais indicado para profissionais com maior experiência. "A recomendação seria investir em um curso de extensão, quando existir uma necessidade específica, ou seja, quando o profissional atua ou quer passar a operar em uma determinada área mas não tem domínio sobre ela, ou pós-graduação, para quem já concluiu o curso de graduação."

Já em relação ao MBA, o ideal seria deixar para mais tarde, quando o profissional já acumulou uma boa experiência no mercado. José Cláudio Securato citou também os cursos de mestrado e doutorado. "Via de regra, eles são feitos por quem quer seguir uma carreira docente. Algumas empresas valorizam essa formação. Mas, vale a pena destacar, a pessoa não vai ter um descolamento em termos de remuneração ou facilidade de contratação em alguma empresa com esses títulos", ponderou.

Luiz Roberto Calado abordou a questão da demora que as empresas estão levando para conseguir contratar novos talentos e pediu a João Márcio que expli-



"As pessoas precisam se preparar para assumir posições de nível gerencial, por exemplo. Muitos profissionais estão com o foco voltado para a área financeira, sem, contudo, desenvolver uma visão geral da área de controladoria"

"Hoje existem profissionais que são altamente qualificados, mas, no dia a dia, apresentam problemas de relacionamento, tanto com subordinados quanto com a chefia"

Maristela Saletti de Araújo, diretora-financeira das Indústrias Arteb





"Investimos aproximadamente 280 mil horas em treinamento interno, o que representa uma carga horária bem próxima a de uma universidade"

"Nos últimos 10 anos, em função da abertura da economia brasileira, a especialização técnica do profissional é muito importante. No entanto, a questão comportamental é, de fato, um dos grandes diferenciais"

Guilherme Campos, sócio e membro do comitê de Recursos Humanos da PwC

caso o que faz um processo demorar mais do que outros. O *headhunter* da Hays Executive explicou que a agilidade depende de a empresa decidir por terceirizar ou não o processo. "A demora no recrutamento depende da estrutura da área de Recursos Humanos da empresa. Quando o processo é terceirizado, o tempo de seleção depende da qualidade do *briefing* que foi feito. "É preciso contextualizar a cultura da empresa, detalhar as perspectivas, montar uma política de remuneração, deixar claro o que a contratante espera do novo profissional, entre outros. Feito isso, o que se constata é que não há dificuldades em fechar uma vaga", afirmou. João Márcio disse também ser importante trabalhar com a realidade do mercado. "Se o *headhunter*, na hora de discutir um perfil profissional, promete características que não existem, ele pode dar um 'tiro no pé'", declarou.

Questão comportamental

Outra questão colocada por Luiz Roberto Calado aborda a dificuldade em encontrar executivos dispostos a se deslocar do País ou do seu Estado. O *headhunter* da Hays Executive respondeu que, nesse caso, depende muito do perfil do profissional e das oportunidades que ele vislumbrará no local em que existe a vaga. Segundo ele, é uma decisão pessoal do executivo e não está relacionada a uma tendência de mercado. Luiz Roberto Calado perguntou a José Cláudio Securato



IVanyra Correia (Penske) e Valeria Natal (Distillerie Stock)



Luiz Roberto Calado (Anbima), André Rodrigues (Rhodia), José Augusto Miranda (HSBC) e Mario Pierri (IBEF SP)

sobre os cursos de competência, que respondem por 35% da demanda na Saint Paul Escola de Negócios. Ele explicou que, quando o curso é na empresa, desenvolve-se o conteúdo focado na realidade dela.

No caso dos cursos abertos, são usados exemplos mais genéricos. Ele disse também que, embora muitas das pessoas físicas que procuram a Saint Paul Escola de Negócios não valorizem os aspectos comportamentais, a instituição costuma abordar o assunto em seus cursos. "Sabemos que as empresas valorizam esses aspectos", defendeu.

O moderador do debate pediu a dois participantes, Maristela e Guilherme Campos, que falassem das principais mudanças que ocorreram em relação à exigência de competências de suas equipes nos últimos dez anos. Maristela revelou que a capacidade de desenvolver bons relacionamentos interpessoais é um quesito que pesa bastante na hora de contratar. "Hoje, temos dificuldades com isso, pois existem profissionais que são altamente qualificados, mas, no dia a dia, apresentam problemas de relacionamento, tanto com subordinados quanto com a chefia". A executiva ressaltou também que, cada vez mais, os profissionais buscam se aprimorar e, como resultado, é possível encontrar no mercado pessoas muito dinâmicas. No entanto, se não tiverem habilidade em se relacionar, o crescimento ficará comprometido.

A opinião é compartilhada por Guilherme Campos. Ele disse que "nos últimos 10 anos, em função da abertura da economia brasileira, a especialização técnica do profissional é muito importante. No entanto, a questão comportamental é, de fato, um dos grandes diferenciais". Ele comentou também que, atualmente, os jovens anseiam por oportunidades e sucesso financeiro de forma mais imediata que no passado e que tudo isso precisa ser bem trabalhado para que a conquista dos objetivos seja acompanhada pela construção de uma carreira sólida.

Luiz Roberto Calado perguntou a João Márcio se, nos processos seletivos, ele percebe



"Via de regra, eles [os cursos de mestrado e doutorado] são feitos por quem quer seguir uma carreira docente. Algumas empresas valorizam essa formação. Mas, vale a pena destacar, a pessoa não vai ter um descolamento em termos de remuneração ou facilidade de contratação em alguma empresa com esses títulos"

"A recomendação seria investir em um curso de extensão, quando existir uma necessidade específica, ou seja, quando o profissional atua ou quer passar a operar em uma determinada área mas não tem domínio sobre ela, ou pós-graduação, para quem já concluiu o curso de graduação"

José Cláudio Securato, diretor-presidente da Saint Paul Escola de Negócios



Guilherme Campos (PwC),
Maristela Saletti de Araújo
(Indústrias Arteb), Luiz
Roberto Calado (Anbima),
João Márcio de Souza (Hays
Executive) e José Claudio
Securato (Saint Paul Escola
de Negócios)

que alguns profissionais deixam de ser contratados devido ao aspecto comportamental. De acordo com João Márcio, o *headhunter* não avalia uma pessoa em uma hora de conversa. “O que se faz é cercar-se de referências, conversando com antigos empregadores, superiores e subordinados. Segundo ele, a questão comportamental também está relacionada ao perfil da companhia. “Tem que existir muita ponderação nessa área. Eu já vi casos de pessoas que eram geniais tecnicamente, mas que não foram preparados para se sair bem num processo de entrevista. Depois, esses mes-

mos profissionais acabaram se tornando grandes líderes.” Para João Márcio, a questão comportamental é um fator excluyente. Ele disse que o peso desse item no processo, entretanto, depende do selecionador, ou seja, de quem está tomando a decisão.

Atendendo ao pedido de José Cláudio Securato, João Márcio falou sobre o que os responsáveis pela contratação mais valorizam no momento de selecionar um jovem executivo. “Especialização acadêmica em áreas exigidas pelo mercado – como risco de mercado e crédito, auditoria interna e contabilidade internacional e construção e coerência de carreira”, disse. Para o especialista, o bom profissional é competente tanto nos momentos em que o mercado se mostra aquecido quanto nos tempos de crise. Quanto ao domínio de línguas, ele disse ser imprescindível, para quem pretende atuar em multinacionais, ter um segundo e até terceiro idioma. Já o MBA contribui para o aprofundamento, atualização e *networking* na área de interesse. Por fim, destacou que é preciso escolher qual o perfil de empresa em que a pessoa melhor se encaixa. “Em carreira, não existem verdades absolutas, certo ou errado: tudo depende de você se cercar de pessoas especializadas e sérias, seguindo o seu perfil”, sublinhou. ■



Roberto Barton Tamião, Orlando de Almeida Benedito (OAB SP – São Vicente) e João Guilherme Pereira (OAB SP – São Vicente)

Mercado de Real Estate é tema de encontro no IBEF SP

A Diretoria Executiva do IBEF SP realizou no dia 19 de agosto o primeiro evento do Ciclo de Encontros Setoriais. O tema central do encontro foi o mercado de Real Estate. Coube a André Luis Rodrigues, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e diretor financeiro da Rhodia, apresentar os três executivos convidados para conduzir as palestras: Ubirajara Spessoto de Freitas, CEO da Cyrela Brazil Realty; Luiz Rogelio Tolosa, diretor executivo e de Relações Institucionais e com Investidores da Brookfield; e Guilherme Fleury, diretor do Departamento de Investment Banking do Credit Suisse. Ao final das palestras, ocorreu um debate mediado por Luiz Roberto Calado, vice-presidente do IBEF e autor do livro *Imóveis – Seu Guia para Fazer da Venda e Compra um Grande Negócio*.

A condição demográfica, a distribuição de renda e a oportunidade de crédito são os pilares que sustentam as previsões de crescimento da indústria da construção brasileira

Guilherme Fleury iniciou a palestra discorrendo sobre a recente evolução do mercado de capitais no Brasil e as primeiras emissões de ações dentro do setor de Real Estate, enfatizando que este é hoje um dos segmentos mais significativos da Bolsa. Fleury lembrou que, nos últimos cinco anos, a economia brasileira registrou uma expansão expressiva, e a taxa de crescimento prevista para 2010 – estimada inicialmente em 6,5% – recentemente foi revisada para cerca de 8%. O executivo citou, também, a taxa de juros e a inflação, que, desde 2004, vêm evoluindo para índices mais administráveis.

Segundo ele, os sólidos fundamentos da disciplina fiscal também melhoraram a percepção dos investidores em relação ao Brasil. Fleury mostrou números da relação entre dívida líquida-PIB e da balança de pagamentos, sempre positiva. O executivo apresentou gráficos para mostrar que, na passagem do governo FHC para o presidente Lula, as reservas internacionais no Brasil totalizavam US\$ 40 bilhões, e, em 17 de agosto último, estavam em US\$ 260 bilhões, o que possibilita ao País enfrentar qualquer crise que possa vir a acontecer. Um aspecto bastante positivo, segundo Fleury, é que grande parte do crescimento de 2010 vem do consumo interno, o que é uma vantagem quando se compara com grandes países exportadores, como a China, por exemplo.





Luiz Roberto Calado (Brain),
Guilherme Fleury (Credit Suisse),
Ubirajara Freitas (Cyrela) e Luiz
Rogelio Tolosa (Brookfield)

Fleury disse que o fluxo de capitais para o Brasil nos últimos dois anos é 47 vezes maior do que o registrado entre 1990 e 1998, o que confirma a crescente confiança dos investidores no mercado nacional. Entre 1998 e 2003, o número de ofertas de abertura de capital no Brasil foi considerado baixo – 3. Mas Fleury citou mudanças do ponto de vista societário, como a Lei 6404/76 e instruções normativas da Comissão de Valores Mobiliários – CVM (400/2003, por exemplo) que melhoraram a percepção dos investidores com relação ao risco-país, à emissão de reservas e ao nível de governança corporativa comparado ao do Primeiro Mundo.

As empresas de Real Estate mostraram retorno significativamente maior que o Ibovespa desde o início de 2009. Em relação ao índice, se comparado com outros setores, o desempenho do Real Estate foi menor apenas que o de logística, ultrapassando setores como consumo, aeroespacial, óleo e gás

Guilherme Fleury (Credit Suisse)

Ofertas de Real Estate

O executivo expôs, por meio de gráfico, o desenvolvimento das ofertas de Real Estate no mercado brasileiro. A primeira foi a abertura de capital da Cyrela, em 2005, quando 14% das ofertas vieram do segmento. Em 2006, foram feitas sete ofertas e, em 2007, 20, o que representa 20% das ofertas daquele ano. Os números de IPOs diminuíram recentemente, mas as companhias que já estavam abertas e com planos de crescimento entregues voltaram a acessar o mercado de forma consistente entre 2009 e 2010.

Quanto aos acessos no mercado, Fleury citou a abertura de capital da Cyrela, em 2005, e das empresas Brascan, Company, Gafisa, São Carlos, Rossi e Klabin Segal, em 2006. Já 2007 foi o ano com maior volume e 2008 foi marcado por uma fase de fusões de companhias dentro do setor, destacando-se Brookfield/Company, com posterior aquisição da MB Engenharia – focada no Centro-Oeste – e Gafisa, que comprou a Tenda, além de outras companhias.

Segundo Fleury, de 2005 a 2007, foram registradas 21 aberturas de capital de companhias *home builder* e três *follow ons*. De 2008 a 2010, houve apenas um IPO, sendo nove *follow ons*. No que tange às captações de Real Estate realizadas desde 2005, Fleury mostrou, por meio de gráficos, a divisão entre o percentual primário – dinheiro entrando em caixa – e o secundário – venda de participação – das ofertas. Os dados mostram que 83% da emissão dos IPOs no setor de Real Estate foi primária e 17%, secundária. Para os *follow ons* ocorridos, foram 75% primárias e 25% secundárias. Como exemplo, Fleury citou o caso da com-



"Estamos vivendo, sim, um aumento de preços, mas que não pode ser considerado uma 'bolha', pois é consistente com o crescimento econômico, condição demográfica, distribuição de renda e oportunidades de crédito"

Luiz Rogelio Tolosa (Brookfield)

panhia Lopes, que teve IPO 100% secundário.

Dadas as entradas dessas companhias no mercado, Fleury falou do grande ajuste ocorrido no mercado após a crise de 2008, e passou a se concentrar no desenvolvimento do mercado a partir de 2009. O executivo apresentou dados comprovando que as empresas de Real Estate mostraram retorno significativamente maior que o Ibovespa desde o início de 2009. Em relação ao índice, se comparado com outros setores, o desempenho do Real Estate foi menor apenas que o de logística, ultrapassando setores como consumo, aeroespacial, óleo e gás, por exemplo. Em contrapartida, o setor de Real Estate representa hoje apenas 5% do Ibovespa, o que significa que ainda há muitas possibilidades para as companhias desse mercado.

Sobre o valor de mercado das companhias de Real Estate, incluindo as incorporadoras, empresas de shopping e propriedades comerciais, Fleury destacou o alto desempenho do setor, que ultrapassou empresas ícones, e citou o exemplo da Homex – empresa mexicana voltada para a baixa renda –, que ficou por volta de R\$ 3 bilhões. O executivo citou dados do dia anterior mostrando que a Cyrela teria batido R\$ 10 bilhões de *market cap* e a Brookfield, R\$ 4,2 bilhões. O total de *market cap* das companhias de Real Estate está por volta de R\$ 70 bilhões, com quase R\$ 23 bilhões de receita total e geração de Ebitda de R\$ 6,2 bilhões, números considerados bastante expressivos.

Fleury falou do crescimento da aplicação de recursos no financiamento imobiliário. Segundo ele, a expansão foi resultado dos prazos mais longos. O executivo destacou, ainda, a competitividade maior das taxas, se comparadas às de alguns anos atrás. O executivo informou que a relação do estoque de

financiamento/PIB do Brasil é de 2% – países como Austrália e Alemanha apresentam percentuais superiores a 50% – e disse acreditar que é possível alcançar índices mais próximos ao do México (9%) ou do Chile (15%).

Déficit habitacional

Fleury apresentou números expressivos de déficit habitacional, por volta de 7 milhões de moradias no País, o que indica que ainda há muito campo a ser explorado pelo setor imobiliário. Ele destacou, ainda, as medidas tomadas pelo governo que contribuíram para dar um novo impulso ao segmento de imóveis nos últimos anos, como o programa Minha Casa Minha Vida, que injetou capital principalmente em empresas que operam no segmento de baixa renda.



Luiz Roberto Calado (Anbima), Guilherme Fleury (Credit Suisse) e Ubirajara Freitas (Cyrela)

Também falou sobre o aparecimento da figura das companhias de *true corporation* (capital pulverizado) no Brasil. Fleury citou a Gafisa e a PDG, e elogiou o nível de sofisticação de governança que algumas companhias estão atingindo – segundo ele, fruto de um longo caminho percorrido nos últimos anos, mas que ainda há espaço para crescer e consolidar-se ainda mais.

Em seguida, Luiz Rogelio Tolosa iniciou sua apresentação falando sobre a surpresa que teve em ver o setor de Real Estate inaugurando o ciclo de Encontros Setoriais do IBEF SP, algo que, segundo o executivo, seria impensável dez anos atrás. “Ainda não estávamos no ‘radar’, apesar de já estarmos neste negócio”, ressaltou e lembrou que, há duas décadas, a situação seria inimaginável, já que o setor de Real Estate não havia sequer chegado ao Brasil.

Tolosa disse que o objetivo de sua exposição era justificar a forte demanda no mercado imobiliário brasileiro, provando que ela tem fundamento e é de longo prazo. “O setor é sustentado por um tripé que inclui a condição demográfica do Brasil, única no mundo, a distribuição de renda, que vem melhorando significativamente, e a oportunidade de crédito”, resumiu.

Ele abordou, também, a diferença entre a autoconstrução e o mercado formal das incorporadoras. “O Brasil estava se transformando, de fato, no país do ‘puxadinho’. Todo mundo construía sua moradia nos fundos da casa dos pais”, exemplificou. Para efeito de comparação, Tolosa disse que o brasileiro muda de residência 1,8 vez na vida, em média, enquanto o americano troca de casa 11 vezes. “Se ocorrem menos de duas mudanças ao longo da vida, significa que muita gente nasce e morre na mesma casa”, sublinhou.

Tolosa disse que os preços mais altos praticados no mercado imobiliário tendem a se consolidar. “Estamos vivendo, sim, um aumento de preços, mas que não pode ser considerado uma ‘bolha’, pois é consistente com o crescimento econômico, condição demográfica, distribuição de renda e oportunidades de crédito”, considerou.

Para finalizar, Tolosa mostrou como a Brookfield aproveitou essa oportunidade de crescimento existente no Brasil. Segundo o executivo, os números refletem os resultados positivos alcançados. “Quando fizemos o IPO da Company, uma empresa efetivamente pequena, em 2006, tudo era promessa. E eu vejo que temos cumprido com o que havia prometido num prazo extremamente curto de tempo”, disse, referindo-se à empresa que se uniu a Brookfield e enfatizando que as companhias de Real Estate aumentaram radicalmente seu tamanho nos últimos quatro anos, o que gerou vantagens e, também, novas necessidades.

"Hoje, nosso comprador típico é o casal em início de carreira e que, daqui a sete, oito anos, terá um filho e será promovido e poderá comprar outro imóvel"



André Luis Rodrigues (Rhodia)

Bônus demográfico

No quesito demográfico, Tolosa apontou que 50% dos brasileiros têm menos de 25 anos de idade. Por conta disso, “o Brasil está vivendo um bônus demográfico, momento único na história de um país, quando há mais gente trabalhando do que crianças e aposentados”, ressaltou.

Ele lembrou que os Estados Unidos passaram por situação semelhante na década de 1950, exatamente no chamado *baby boom*, e que essa condição gera forte demanda para o setor imobiliário. “Hoje, nosso comprador típico é o casal em início de carreira e que, daqui a sete, oito anos, terá um filho e será promovido e poderá comprar outro imóvel”, destacou. Tolosa mostrou, em gráfico, a média do número de unidades habitacionais produzidas no Brasil nas últimas décadas, indicando que grande parte dessa produção era concentrada na autoconstrução. “As casas eram construídas com ajuda da família, no fim de semana”, lembrou.

Ele citou dados da Pesquisa Nacional de Domicílios, os quais mostram que a produção no Brasil é de aproximadamente 1,5 milhão de moradias por ano. “Nós, da indústria formal, respondemos hoje por cerca de 50% desse total, mas nossa participação já foi menor. Fazíamos algo em torno de um terço na década de 1990”, estimou. Também apresentou dados de uma pesquisa do Banco Mundial que constata o custo quatro vezes maior desse tipo de moradia em comparação com o Real Estate. “Essa diferença se justifica pela eficiência na compra de material, na sua aplicação e no cálculo estrutural, entre outros fatores”, explicou.

O executivo lembrou que, num passado recente, companhias como Company, Brascan, Cyrela e MB eram menores e voltadas apenas ao alto padrão, pois não tinham acesso a financiamento.



Luiz Rogelio Tolosa (Brookfield), Walter Machado de Barros (WMB Consult. de Gestão/IBEF SP) e André Luis Rodrigues (Rhodia)

"Dívida sobre PIB, automóvel, cartão de crédito, crédito pessoal e consignado já são comparáveis aos países desenvolvidos. Os bancos brasileiros só podem aumentar os seus empréstimos se investirem na área de crédito imobiliário. Sob todos os aspectos, vivemos uma revolução do crédito"

"Temos uma projeção positiva, considerando a maior oferta de crédito, aliada ao crescimento da classe média", avaliou. Tolosa mostrou que hoje 20% dos brasileiros estão nas classes A, B e C e disse que as previsões indicam que essa participação poderá crescer para 41% até 2030. "É importante destacar que as classes B e C possuem o mesmo potencial de consumo que as classes D e E. O que vai mudar é a forma de atuação de cada uma das companhias", explicou.

Tolosa lembrou, ainda, que a oferta de crédito no Brasil era extremamente baixa e que, se forem observados os ativos dos bancos, observa-se que sua grande oportunidade de crescimento está no setor imobiliário. "Dívida sobre PIB, automóvel, cartão de crédito, crédito pessoal e consignado já são comparáveis aos países desenvolvidos. Os bancos brasileiros só podem aumentar os seus empréstimos se investirem na área de crédito imobiliário. Sob todos os aspectos, vivemos uma revolução do crédito", concluiu.

O diretor executivo destacou que a melhora não se deu apenas para as incorporadoras, mas também para o comprador. Utilizando-se de um gráfico, ele demonstrou que um mesmo imóvel, de R\$ 130 mil, há poucos anos, poderia ser comprado por uma família

com renda de 14 a 20 salários mínimos. Hoje, já pode ser adquirido por uma família com renda menor, de oito a 11 salários.

Crescimento sustentável

Tolosa voltou a afirmar que a condição demográfica, a distribuição de renda e a possibilidade de financiamento criaram condições para o crescimento sustentável do setor. Ele apresentou pesquisas realizadas pela Brookfield, que mostram que, no Estado de São Paulo, foi registrado um aumento do preço por metro quadrado, que, na sua avaliação, "não chega a ser astronômico". Como exemplo citou a alta de 9,2% para CAGR (Compound Annual Growth Rate) médio alto. Entretanto, o preço da unidade para a mesma categoria, entre 2006 e 2010, caiu de R\$ 685 mil para R\$ 616 mil. "Tem ocorrido aumento de preço, acompanhando o crescimento

do mercado, mas, nós incorporadores, encolhemos o apartamento de forma que ele mantém o preço final, para não ultrapassar as possibilidades do comprador", completou.

Lembrando que o Real Estate é um mercado de *expertise* local, o executivo da Brookfield mostrou os dados referentes ao Estado do Rio de Janeiro, onde as unidades tiveram pouca variação de preço nos últimos quatro anos. Já no Distrito Federal, considerado pelo executivo o mercado mais dinâmico atualmente, a demanda cresceu vertiginosamente, devido, principalmente, ao aumento de 40% na folha de pagamento dos funcionários públicos. Como consequência, a região também apresentou crescimento elevado de preços. A expectativa, entretanto, é que, com o resultado da eleição presidencial, o cenário apresente mudanças, razão pela qual a Brookfield decidiu concentrar seus investimentos no Distrito Federal no primeiro semestre de 2010.

Por fim, o executivo apresentou dados do Estado de Goiás, onde, segundo ele, não houve mudanças significativas com relação a preço. Pelos dados apresentados, Tolosa chegou à conclusão de que não há bolha e que os preços continuarão a subir de forma consistente. "Percebe-se que o movimento se irradia do centro para a periferia", esclarece.

Em relação às fontes de crédito, ele entende que a poupança continuará sendo grande financiadora do setor imobiliário, destacando que "essa modalidade de investimento tem crescido de forma sustentável, por mais que os bancos lutem para diminuir ou acabar com a exigibilidade". Além disso, acrescentou, o brasileiro não gosta de atrasar as prestações da casa própria, e, por conta disso, o retorno, para as instituições bancárias, é muito alto – em torno de R\$ 20 bilhões ao ano. E, com o objetivo de manter o ativo no setor, o banco acaba tornando-se outra fonte de recursos importante para o nosso mercado, com o repagamento", explica.

O FGTS é outra fonte de recursos, sempre utilizado para financiar parcela da população que mais padece de problemas habitacionais. “Não existe nenhum lugar do mundo onde a redução do déficit habitacional não tenha ocorrido com subsídio e o programa Minha Casa Minha Vida é um exemplo disso”, ressaltou o executivo.

Tolosa explicou que o setor imobiliário sempre investiu pouco em alternativas jurídico-operacionais de financiamento, e, por isso, as fontes tradicionais acabaram se tornando limitadas e insuficientes. “Nesse sentido, os CRI [Certificados de Recebíveis Imobiliários] são uma das grandes alternativas e o que se constata é que têm crescido. O arcabouço jurídico desse mercado é muito importante e a alienação fiduciária, que é de 2002, deverá ser mantida. Na minha avaliação, ela funciona, tendo diminuído substancialmente o risco do emprestador”, explicou.

Diferentemente dos MBS (Mortgage-Backed Securities) dos americanos, que financiam 100% do seu imóvel e os mutuários não se tornam devedores caso devolvam a chave, no mercado brasileiro, 20% do imóvel é Equity, e há comprometimento do comprador. Por conta disso, o mercado não precisa ser necessariamente sempre positivo para que o ativo do banco seja bom. Os CRIs só não crescem mais por falta de interesse dos bancos, pois teriam que aplicar recursos da poupança. “Caso contrário, os CRIs seriam os grandes securitizadores”, ressaltou.

Inadimplência sob controle

Para Tolosa, o brasileiro não se tornava inadimplente por vontade própria. Antes de 1996, a inadimplência atingia cerca 20% da carteira de crédito imobiliário. A partir de 1997, esse índice caiu, pelo fato de a TR ter deixado de ser política monetária. Em 1995, a TR subiu 46% e o IGP, 12%, o que tornou incompatível o pagamento dos investimentos no longo prazo, gerando a elevada inadimplência. Hoje, a situação está sob controle, com a TR variando menos de 0,5% ao ano e a inadimplência atingindo cerca de 1,5% do total da carteira.

O executivo discorreu também sobre os Fundos Imobiliários, que vêm concorrer com o Equity, ou seja, recursos de risco vindo para o setor, concorrentes do IPO. Em seguida, falou da capacidade de gestão das grandes corporações criadas recentemente. Ele disse que estas estão crescendo e mantendo a qualidade, o prazo e o custo. Para dar uma ideia do crescimento do setor, apresentou dados, mostrando que o banco Itaú tem cerca 75 mil clientes ativos. Em contrapartida, a Brookfield tem 25 mil e a Cyrela, 52 mil – perfazendo, juntas, o equivalente ao total da carteira de clientes de um banco. “Em 2005, tínhamos cerca de 3 mil clientes, o que confirma que houve um aumento vertiginoso nos últimos anos. Em 2006, lançamos R\$ 700 milhões. Hoje, estamos lançando R\$ 3,3 bilhões”, afirmou.

Tolosa explicou que o crescimento registrado tem gerado ruídos, como o aumento do custo de construção. O especialista apresentou um gráfico relacionando a evolução do IGPM e do INCC nos últimos três anos. A diferença no período foi de 5%, o que segundo ele não chega a ser preocupante para o setor imobiliário.



Luiz Roberto Calado (Anbima)

liário. Ele afirmou que muito do que é feito no canteiro de obras ainda pode ser industrializado, e exemplificou com a situação do aço, que antes era trabalhado na construção e hoje vem pronto após a entrega da planta. Com o dólar em baixa, a importação também se torna uma opção interessante no sentido de driblar o aumento de custos. O único risco potencial considerável é a escassez de mão de obra, que, por não ser qualificada, pode optar por procurar uma colocação na indústria, setor este que pode oferecer melhores condições de carreira para o funcionário.

Tolosa mostrou que a variação de vendas contratadas entre 2006 e 2009 (com CAGR de 54%) passou de R\$ 617 milhões para R\$ 2,2 bilhões e que os lançamentos, no mesmo período, aumentaram de R\$ 733 milhões para R\$ 2,6 bilhões. Segundo ele, a previsão atual da Brookfield quanto a vendas contratadas em 2010 é de R\$ 3,5 bilhões, montante muito acima do que havia sido previsto no *guidance*. Os resultados positivos refletem no crescimento de receita líquida (111%), de receita a reconhecer (57%), no lucro bruto (68%) e no lucro líquido (95%), como foi mostrado em gráficos da companhia referentes à variação entre o primeiro semestre de 2009 e os seis primeiros meses de 2010.

Injeção de capital

O diretor executivo da Brookfield afirmou que a indústria de Real Estate necessitou de injeção de capital durante toda a fase de crescimento, mas que, agora, já está consolidada. “O setor, que recebeu enorme confiança dos investidores quando tudo era uma promessa, tem atualmente um peso importante na Bolsa e os números mostram que apresentamos um bom desempenho”,



"A nossa proposta não é crescer para ganhar *market share*. Queremos ser a melhor do setor, com os melhores números e a melhor gestão financeira, crescendo com solidez e transparência"

Ubirajara Freitas (Cyrela)

mos ser a melhor do setor, com os melhores números e a melhor gestão financeira, crescendo com solidez e transparência", enfatizou.

De acordo com as estimativas divulgadas pela companhia, para 2012, a previsão é alcançar R\$ 11 bilhões em lançamentos e R\$ 10 bilhões em vendas. Para isso, foi projetada uma margem bruta da ordem de 35%, margem de Ebitda de cerca de 22% e lucro líquido também por volta de 22%.

Fundamentos macroeconômicos

Freitas falou sobre os fundamentos macroeconômicos mundiais e domésticos que justificam as previsões de crescimento. No plano global, destacou a não existência de crises ou recessões, além de um crescimento mundial moderado (estimativa de 4% em 2011) com ênfase nos países emergentes. As estimativas estão baseadas na conjugação de vários fatores: redução substancial da percepção de *default* da dívida soberana europeia; Alemanha e Reino Unido puxando crescimento maior do que o esperado pelos analistas; baixo risco de um novo mergulho da economia dos Estados Unidos, apesar do crescimento modesto do país – a ordem de 3%; e a Ásia, que segue em crescimento robusto.

concluiu. O executivo prevê que, a partir de 2011, as empresas do setor terão uma geração de caixa substancial e que, ao atingir esse ponto, haverá duas alternativas consideradas eficientes: crescer mais ou aumentar dividendos.

Em sua apresentação, o CEO da Cyrela Realty Brazil, Ubirajara Spessoto de Freitas, propôs uma troca de experiências sobre o setor, discorrendo sobre como a companhia opera no mercado. A Cyrela, que iniciou suas atividades na Grande São Paulo, está presente hoje em 16 Estados, operando em 66 cidades brasileiras, além de Argentina e Uruguai. A empresa emprega 946 pessoas nos seus escritórios; e 3.465 colaboradores nos seus canteiros de obras. Antes da abertura de capital, em 2005, a companhia estava presente apenas nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro. Ele optou por focar sua palestra na região da Grande São Paulo, onde a Cyrela iniciou suas operações e atua de forma intensa.

Freitas apresentou gráficos para mostrar que a Cyrela cresce, em VGV, a uma taxa de 25% por ano e, em vendas, a uma taxa de 33%, passando de R\$ 2,2 bilhões para R\$ 5,2 bilhões no período entre 2006 e 2009. O Ebitda cresceu a uma taxa de 54% e o lucro líquido, a 44%, no mesmo período em análise. "A nossa proposta não é crescer para ganhar *market share*. Quere-



Cecilia Bueno (AON Consulting), Flavia Gomes (Ernst & Young), Carla Coelho (Oracle), Rosana Machado (Coelho da Fonseca), Leda Rosas (Sanit Engenharia), Amanda Zerbinatti (KPMG), Valeria Natal (Distillerie Stock) e Regina Antonelli (Raf Comunicações)



Walter Machado de Barros (WMB Consult. de Gestão/IBEF SP), Cláudio A. Bonomi (FGV) e Cláudio Martins Marote Jr. (Julio Simões Participações)



Naghi Elsheikh (Porto Forte Fomento Mercantil), Juliana Menegetti (Porto Forte Fomento Mercantil), Frederico Bernardes (Itaú Unibanco) e Guilherme Camargo (Porto Forte Fomento Mercantil)

No plano interno, as previsões de crescimento da companhia estão amparadas no controle da inflação, no aumento significativo da massa salarial nos últimos anos, na taxa de desemprego de 7,3% – que é alta em comparação com outros países, mas, para o Brasil, é um considerado um bom índice –, na taxa Selic em 10,75% ao ano, podendo chegar a 12% ao ano em 2012. “Trabalhamos também com crescimento do PIB de 7% em 2010, e de 4,5% em 2011”, completou.

O CEO citou também fundamentos do próprio setor de Real Estate que deverão contribuir para o crescimento previsto pela Cyrela. Para 2030, a projeção é que a população brasileira chegará a 233 milhões de habitantes e o número de pessoas por família passe de 3,1 (registrado em 2007) para 2,4. “O que, se confirmado, é considerado muito positivo, pois vamos precisar, proporcionalmente, de mais habitações.” A evolução de renda é outro fator importante. “A projeção é que as classes A, B e C, que hoje representam 20% das famílias brasileiras, atinjam o dobro desse universo em 2030”, explicou. Obviamente, o déficit terá que ser atendido também na baixa renda.

O déficit habitacional foi outro fator analisado pelo executivo. Freitas disse que, em 2008, o número atingia uma média de 5,6 milhões de imóveis. Segundo ele, “95% desse déficit engloba a população que ganha até três salários mínimos, e essa parcela precisa de uma política séria que vá além do Minha Casa Minha Vida”, analisa Freitas. Ele acredita que, se um percentual substancial do orçamento do País não for direcionado para eliminar o déficit habitacional, o número continuará por um bom tempo na casa dos milhões de unidades. O executivo lembrou, ainda, que 40% do déficit está concentrado na Região Sudeste do País.

Freitas corroborou dados anteriormente expostos por Tolosa acerca do número de mudanças de domicílio por pessoa. “Enquanto o brasileiro muda de casa em média 1,8 vez na vida, nos países do G7 [grupo das sete nações industrializadas integrado por Alemanha, Canadá, Estados Unidos, França, Itália, Japão e

Reino Unido], por exemplo, a média é de dez vezes.” Para o executivo, “o mercado não estava preparado para que as pessoas se habituassem a trocar de dívida, de hipoteca, e adquirir um novo imóvel conforme elas fossem evoluindo financeiramente”. Para efeito de comparação, citou o automóvel, bem que costuma ser trocado com maior frequência, lembrando, ao mesmo tempo, que uma mesma habitação é utilizada por 40, 50 anos. Na sua avaliação, entretanto, os costumes deverão mudar. “Com a evolução financeira, as pessoas passarão a comprar unidades mais próximas e maiores. Depois, na curva da vida, quando os filhos se casarem, a opção será novamente por unidades menores, contribuindo para movimentar o mercado imobiliário”, sublinhou.

Na sua apresentação, Freitas detalhou os dados sobre déficit habitacional, que, em 2008, atingiu 5,5 milhões de moradias no País, sendo 2,1 milhões só na Região Sudeste, devido à migração que ocorreu nas últimas décadas em função da industrialização da região. “Infelizmente, trata-se de um assunto que ainda precisa receber melhor tratamento por parte do governo”, apontou.

Malha metropolitana

Freitas falou sobre o mercado da Grande São Paulo, carro-chefe da companhia, nos últimos anos. Ele negou a impressão de que a área está saturada, mostrando que, dos 8 mil quilômetros quadrados de área que abrangem 39 municípios, apenas 2,1 mil quilômetros quadrados (25%) são urbanizados. Ele projeta para os próximos 50 anos a inclusão de cidades como Campinas, Sorocaba e São José dos Campos na mesma malha metropolitana, “sem fronteiras físicas”.

O PIB da região soma R\$ 416,5 bilhões, respondendo por 20% do PIB brasileiro. A população está em quase 20 milhões de habitantes, maior que a de países como o Chile, por exemplo, concentrando 10% do total da população brasileira. As estatísticas mostram, ainda, que há quatro pessoas morando em cada um dos 5,2 milhões de lares.



O IBEF SP realizou o primeiro evento do Ciclo de Encontros Setoriais, abordando o mercado de Real Estate



Mario Pierri (IBEF SP)

Freitas falou, ainda, do movimento do mercado. Em 2008, foram lançadas 65 mil unidades, ante 35 mil unidades em 2005. Devido à crise econômica, houve ligeira queda em 2009, com 54 mil unidades lançadas. “Se não tivesse ocorrido o recuo na atividade econômica, poderíamos ter alcançado cerca de 75 mil unidades em 2009 e chegar a 100 mil agora em 2010. Assim mesmo, com 100 mil unidades lançadas, estaríamos trabalhando com apenas 2% da capacidade instalada da indústria, o que ainda é muito pouco”, considerou.

De 1991 a 2008, a população da Grande São Paulo cresceu a uma taxa de 1,5%. “Se esse crescimento foi linear, significa que ofertar 100 mil unidades no mercado é simplesmente responder ao crescimento vegetativo. Não é nada”, ponderou, lembrando que, anos atrás, a demanda era suprida pela autoconstrução.

O executivo explicou a evolução do VGV lançado por segmento, número que indica o valor de venda intermediada pela companhia. Segundo ele, “a indústria caminhava para R\$ 20 milhões e teve um efeito recessivo em 2009, devido à crise, caindo para R\$ 13 milhões no ano passado”. Para 2010, entretanto, “a previsão é de recuperação, podendo chegar a cerca de R\$ 20 milhões”.

Em 2009, foram lançados 455 empreendimentos na Grande São Paulo, por meio da atuação de 230 *players*, o que demonstra que esse mercado é bastante pulverizado. Por outro lado, as 15 maiores companhias detêm 50% do faturamento do setor (R\$ 6,8 bilhões de VGV lançado) e as cem maiores detêm 92% do mercado. Freitas abordou, também, o mercado dos escritórios comerciais, cuja indústria lança de 4 mil a 5 mil unidades por ano. Elas são adquiridas principalmente por investidores. Segundo ele, o usuário final responde por cerca 30% dos negócios realizados no setor.

Ele abordou o SFH (Sistema Financeiro de Habitação), afirmando que há recursos fartos e que, apesar do descasamento de *funding*, a captação horária e o empréstimo com

prazo de 15 a 20 anos contribuem para que esse mecanismo continue sendo bastante útil para o sistema. Freitas prevê o dia em que possa ocorrer algum “gargalo” nesse recurso. Nesse caso, disse, haveria primeiro uma seleção dos *players* que tomarão o *funding*, e, depois, seriam criados outros mecanismos para sua complementação, como os já citados CRI – securitização de recebíveis –, fundos de investimentos. Ele citou as vantagens da alienação fiduciária. “Ela gera segurança do ponto de vista jurídico e também para o investidor. Antigamente, o mal pagador era beneficiado e o bom sofria com juros altos, por exemplo. Hoje, o mau pagador é retirado do imóvel, que volta para o estoque e é revendido rapidamente”, disse, afirmando que a alienação fiduciária é uma vitória do setor.

Freitas observou, também, que, na Cyrela, captar dinheiro a TR mais 12% do CDI (Certificados de Depósito Interbancário) é proibido, já que hoje a taxa de capital de giro da companhia é menor (112% de CDI).

Oferta de terrenos

Outro ponto importante abordado pelo executivo foi a questão dos terrenos. Freitas disse estar ocorrendo uma forte demanda por parte dos incorporadores, que compram tanto em dinheiro quanto em permuta, e também em negociações mistas. Por parte dos vendedores, também há grande oferta de terrenos, o que é um dado bastante positivo, porque gera competição entre os *players* pelos mesmos terrenos e uma quantidade alta de novos terrenos é colocada à disposição para a companhia, destacou. Não existem, portanto, restrições nesse sentido. Ele disse, entretanto, que um dos principais problemas tem sido os preços, que aumentam, inclusive, na periferia, o que, avaliou Freitas, faz todo o sentido em uma região como São Paulo.

Freitas falou, também, sobre o emprego, índice fundamental

para os negócios da companhia. “Se o emprego cresce, a massa salarial e a renda acompanham a expansão, trazendo vigor ao setor de Real Estate”, explicou. A taxa atual de desemprego – de 7,3% – é avaliada como positiva por Freitas, considerando que, há um ano, o índice estava próximo a 10%.

O executivo fez uma previsão sobre o comportamento futuro dos incorporadores. Ele afirmou que as empresas do setor já retomaram o ritmo forte de lançamentos em 2010 e deverão manter a mesma tendência nos próximos anos, procurando recompor as margens de lucro que haviam caído em 2009.

Freitas afirmou nunca ter observado um estoque tão baixo de unidades não vendidas em seus 30 anos de mercado, o que, somado à altíssima liquidez dos potenciais compradores (com sinais acima das tabelas de venda, para pagar no menor prazo possível) e às associações, fusões e aquisições de companhias, amplia o horizonte para os negócios dos incorporadores. “O mercado é novo e pulverizado e, por isso, deverão ocorrer novas fusões, com o objetivo de tornar os negócios mais competitivos”, sublinhou.

Os programas do governo federal para o setor habitacional, como o Minha Casa Minha Vida, bem como a atuação da Econômica Federal, foram muito bem avaliados pelo executivo. Pelo programa Minha Casa Minha Vida – grande tutor do crescimento do mercado –, por exemplo, ele disse que serão criados cerca de 1 milhão de unidades habitacionais, com baixíssimo custo, quando comparado à arrecadação.

O último ponto abordado foi a questão da sustentabilidade. Freitas esclareceu que a construção civil representa entre 30% e 40% do consumo mundial de matérias-primas e energia. Do ponto de vista dos custos de uma edificação, 15% são gastos na concepção, 80% ao longo de sua vida útil e 5%, na adaptação para *retrofit* (reforma). Ele expôs propostas para redução dos gastos, que se refletiriam financeiramente e também no meio ambiente. Entre elas, estão o aproveitamento das condições naturais locais e a gestão sustentável, que incluiria o triplo R (redução, reutilização e reciclagem de materiais).

Para o executivo, é preciso ir além da qualidade e dos custos, utilizando critérios socioambientais para a escolha dos fornecedores de matérias-primas e mão de obra. “No nosso caso, fazemos uma *check-list* dos fornecedores, e visitamos as fábricas para fazer a verificação”, detalhou. Outras medidas que devem ser adotadas são: redução do consumo de energia e água, coleta seletiva de lixo e investimento na educação dos usuários. Também foi vislumbrado o uso futuro das energias solar, eólica e geotérmica, o que

reduziria o consumo para zero. Freitas afirmou que, num primeiro momento, o impacto nos custos acaba sendo negativo, desencorajando muitas iniciativas, mas que a sustentabilidade é uma exigência que tem sido incluída na cultura da companhia e deve se tornar cada vez mais forte.

Luiz Roberto Calado, membro da Diretoria Executiva do IBEF SP e autor do livro *Imóveis – Seu Guia para Fazer da Venda e Compra um Grande Negócio*, elogiou as exposições dos três convidados e deu início ao debate. Nas discussões, os três principais assuntos abordados foram gestão financeira, financiamento e mercado de capitais.

Gestão de ativos e passivos

Luiz Roberto Calado solicitou a Tolosa que explicasse como é feita a gestão de ativos e passivos, considerando o descasamento inerente ao segmento de Real Estate. Segundo Tolosa, hoje, o patrimônio de afetação, que rege a maioria dos empreendimentos, obriga que os recursos em caixa sejam sempre suficientes para o término da obra. “O patrimônio de afetação trouxe disciplina para o setor”, enfatizou. O controle da inflação e a queda dos juros também estão entre os fatores que facilitaram a gestão por parte das incorporadoras. “Por isso, não vemos possibilidades de riscos sistêmicos no setor”, avaliou.

Freitas completou dizendo que o ideal seria ter um caixa por projeto e uma conta bancária que refletisse o balanço no extrato de cada projeto. Ele citou o descasamento possível entre o INCC (Índice Nacional dos Custos da Construção), que incide sobre o preço de venda até o fim da obra, e o IGP-M, o que, segundo ele, requer um trabalho excelente do ponto de vista de *pricing*, considerando a *expertise* própria de cada companhia.

Tolosa também foi questionado sobre como é feita a administração de passivos, considerando-se instrumentos como os CRIs. O executivo afirmou que, quando não é possível receber o preço



Keyler Carvalho Rocha (FEA-USP), Carlos Roberto de Mello (Godwill Consult. Empresarial), Sergio Volk (Magno Consultoria) e Waldir Luiz Corrêa (Carwal Ltda.)



André Luis Rodrigues (Rhodia), Luiz Roberto Calado (Anbima), Luiz Rogelio Tolosa (Brookfield), Guilherme Fleury (Credit Suisse), Ubirajara Freitas (Cyrela) e Walter Machado de Barros (IBEF SP)

total de venda, a Brookfield prefere securitizar o recebível a financiar o cliente. Tal procedimento tem por objetivo aumentar a rotatividade dos recursos e evitar o aumento do custo administrativo proveniente da gestão da carteira, além de reduzir o risco do cliente, que recebe a propriedade já com alienação fiduciária. Outra vantagem é a antecipação do retorno do projeto.

No caso específico da Cyrela, segundo Freitas, existem algumas diferenças. Propriedades de até R\$ 700 mil não são financiadas diretamente pela companhia. Acima desse valor, opta-se por uma tabela curta, pelo financiamento bancário ou por pagamento direto à companhia. Os prazos de financiamento, desde o lançamento até a entrega da obra, são de cerca de 72 meses. Após a entrega das chaves, são de aproximadamente 36 meses. A companhia prefere oferecer essa opção por considerá-la um argumento de vendas importante. Além disso, de 40% a 50% do valor do imóvel deve ser pago até a entrega das chaves. Fleury falou das vantagens de participar do CRI de uma companhia consolidada, citando a redução de tributos e a pulverização de investimentos, o que minimiza os riscos.

Em seguida, Luiz Roberto Calado perguntou a Freitas como ele avalia o risco de inadimplência em um cenário de aumento do crédito imobiliário. Ao responder à questão, o executivo disse que há muita maturidade tanto do lado da empresa quanto do

comprador. Ele afirmou que quem compra prospecta os plantões de venda por um período de quatro a seis meses antes de tomar a decisão. O executivo citou, também, a garantia do sistema de avaliação de crédito por meio de comprovação de renda, que assegura vendas saudáveis, comprometendo até 30% da renda anual com prestações. Freitas explicou que o nível de inadimplência é zero, e o único problema que pode acontecer é o atraso de pagamentos, que atinge 1% dos contratos. A devolução do imóvel com quebra de contrato, porém, possibilita a revenda, garantindo ganho de 100%.

Tolosa enfatizou que não existe perda na venda de um imóvel, pois todo ativo é recuperável. Além disso, reafirmou que o brasileiro considera importante estar com as contas relativas à propriedade em dia.

Luiz Roberto Calado também citou os programas do governo como Minha Casa Minha Vida, e quis saber quão importantes são as ações desse tipo para o mercado de Real Estate. Tolosa, por sua vez, explicou que, apesar do diálogo entre as grandes empresas e o governo para o estabelecimento do programa, aproximadamente 85% das unidades financiadas beneficiaram o pequeno e o médio empreendedor. Tanto que as 400 mil casas contratadas até recentemente envolveram 663 empresas. “Além de combater o déficit habitacional e melhorar a qualidade de vida da população de

menor renda, o programa fomentou os pequenos e médios incorporadores”, resumiu. Ele informou que a Brookfield foca na classe média, com apartamentos de R\$ 130 mil a R\$ 500 mil, e também tem projetos que contemplam a baixa renda.

Tecnologia na construção

No que tange à tecnologia na construção, Luiz Roberto Calado questionou sobre as diferenças entre os métodos de construção brasileiro, europeu e norte-americano, perguntando se há espaço para evolução e quais seriam os impactos possíveis nos custos do setor. Freitas respondeu que, no exterior, a maior parte do trabalho é feita nas indústrias e o campo tem a função de uma linha de montagem. No exterior, são utilizadas estruturas metálicas. Já no Brasil, a estrutura é baseada no concreto e no ferro, e o trabalho é mais artesanal. Segundo Freitas, os estudos mostram que o método estrangeiro, se aplicado no Brasil, se tornaria significativamente mais caro, o que impossibilita sua adoção. Ele previu, entretanto, cada vez mais industrialização, adaptada à realidade local. Freitas disse ser importante considerar as particularidades dos moradores e exemplificou, lembrando que o brasileiro rejeita residências com paredes *drywall* (com fechamento de gesso), que são bem difundidas nos Estados Unidos. Tolosa acrescentou que certa lentidão na construção acaba se impondo com o objetivo de dar tempo ao comprador para que este possa arcar com o pagamento da propriedade. “O brasileiro precisa pagar no mínimo 20% do empreendimento durante a execução da obra”, disse.

Outra questão levantada foi: como se dá a sinergia entre os bancos e as empresas no setor de Real Estate? Fleury lembrou que o Credit Suisse foi o primeiro banco de investimentos a acreditar no setor de Real Estate no País, tendo trabalhado junto aos investidores para trazer a Cyrela, primeira companhia de Real Estate, para o mercado de capitais. “Com muita ética e transparência, as empresas entregaram ao mercado aquilo que haviam prometido no período de negociação”, constatou. Do total dos IPOs do setor de Real Estate no Brasil, o Credit Suisse esteve presente em cerca de 58% e, depois, acabou participando em *follow ons* e ofertas subsequentes de outras companhias. “Estou feliz com a parceria que temos no setor, nós conhecemos as companhias e os investidores e entregamos inteligência”, definiu. Fleury enfatizou que o Credit Suisse não tem balanços nem linhas de crédito para o setor, mas tem o conhecimento de mercado e a visão das operações, o que favorece a discussão com as companhias sobre os melhores caminhos.

Freitas falou da experiência bem-sucedida da abertura de capital. Lembrou que foi uma decisão baseada no projeto de crescimento para dimensões globais e foi fruto de inúmeras reuniões com o Credit Suisse. “A empresa, com 45 anos, estava madura para experimentar esse crescimento e optamos por crescer sem dívidas”, disse.

Ele explicou que, devido ao êxito do IPO, o primeiro *follow on* foi feito apenas nove meses depois, em junho de 2006. O segundo *follow on* foi feito em outubro de 2009. Foram feitas também emissões de dívida, debêntures e estuda-se a securitização. “Encontramos no mercado de capitais um parceiro muito forte”, destacou.

O executivo disse ainda que, se cada projeto apresentar-se lucrativo, a soma resultará num bom Ebitda e os investidores valorizarão ainda mais a companhia. “O que foi perdido com a crise já está recuperado. Continuamos com nível de endividamento muito baixo e confortável”, concluiu.

Tolosa, por sua vez, enfatizou a natureza intensiva do capital de Real Estate, o que, segundo ele, acaba tornando o mercado pulverizado. “Os bancos tiveram o incrível mérito de conhecer o mercado de Real Estate, descobrir oportunidades, e nos transformar em empresas com governança. Também nos apresentaram aos investidores em um formato vendável”, avaliou, destacando a importância da transparência nesse processo. ■

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

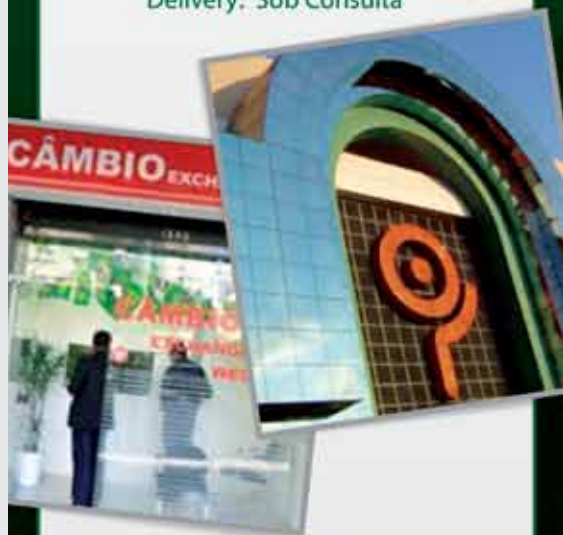
Horário: Seg. a Sex. das 10 as 21hs.

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



Como tornar o *networking* um aliado no desenvolvimento profissional e social

Paula Craveiro

Intercâmbio de informações e opiniões, estabelecimento de parcerias e oportunidades de negócios são alguns dos principais benefícios auferidos pela rede de contatos

Apesar de ser uma expressão muito conhecida, há quem ainda desconheça o real significado de *networking*. Muitos acreditam tratar-se de uma rede de contatos formada a partir de uma vasta coleção de cartões de visitas, coletados em inúmeros eventos e reuniões profissionais; há aqueles que acham que *networking* nada mais é que uma rede baseada na troca de favores entre seus participantes; ou, ainda, que se refere a uma série de contatos diretamente ligados à obtenção de uma recolocação no mercado de trabalho.

Na realidade, praticar o *networking* significa instituir uma rede de relacionamentos com pessoas que poderão ter influência positiva em sua carreira. “*Networking* consiste na capacidade de se relacionar com pessoas que tenham interesses que possam ser compartilhados com você, em contatos capazes de gerar benefícios a todos os envolvidos”, explica José Augusto Miranda, presidente do IBEF Jovem, vice-presidente do IBEF SP e diretor regional do Global Private Banking do HSBC.

Quando bem executado, o *networking* torna-se um processo evolutivo que deve ser atualizado com frequência. “É algo natural. Basta simplesmente manter contato com as pessoas, sem esquecê-las e sem permitir que elas o esqueçam”, diz Miranda.

Embora pareça algo simples – passível de ser resolvido com um mero telefonema ou e-mail, por exemplo –, muitos profissionais, independentemente dos cargos que ocupam e funções que desempenham, encontram inúmeras dificuldades ao (tentar) praticá-lo.

O profissional que sabe utilizar o *networking* de modo eficiente quase sempre tem acesso às melhores ofertas e colocações em relação àqueles que não dispõem de uma rede de contatos adequada, mesmo quando estes estejam mais bem qualificados para ocupar uma determinada posição. “Esse é o benefício do *networking* – a geração de oportunidades mútuas –, que pode garantir mais negócios, conhecimentos e empregos. E quanto mais network você conseguir, maior será seu campo e poder de influência”, comenta Leonardo Barros Brito de Pinho, executivo da Lerosa Investimentos e presidente da Comissão de Relações Públicas do IBEF SP. “Nesse sentido, os executivos de Finanças, cada vez mais demandados de conhecimento e infor-



Uberto Alvarez

"Em um mundo cada vez mais competitivo, uma boa rede de relacionamentos é capaz de fazer a diferença. Conhecer novas pessoas, participar de eventos profissionais e sociais, auxiliar quem precisa e ser lembrado amanhã. Isso é *networking*"

José Augusto Miranda
(HSBC/IBEF SP)

mações, têm nessa atividade um grande parceiro para obtenção dos mesmos. Não obstante, para muitas atividades dentro a carreira de Finanças, esta atividade é fundamental para geração de negócios e *leads* para suas empresas”.

“Em um mundo cada vez mais competitivo, uma boa rede de relacionamentos é capaz de fazer a diferença. Conhecer novas pessoas, participar de eventos pro-

fissionais e sociais, auxiliar quem precisa e ser lembrado amanhã. Isso é *networking*”, garante Miranda.

Mas ter uma boa rede de relacionamentos não é apenas importante quando se busca uma vaga. Na própria rotina de trabalho se faz necessário desenvolver a prática do *networking*, tanto em benefício próprio, quanto para aproximar pessoas e criar novas oportunidades de negócios, parcerias e clientes.

Nenhum homem é uma ilha

A famosa sentença (“Nenhum homem é uma ilha, sozinho em si mesmo; cada homem é parte do continente, parte do todo”) de John Donne, poeta inglês do século XVI, extraída de seu texto *Meditações XVII*, resume em si a necessidade de se relacionar.

“Nós, seres humanos, somos gregários. Precisamos estar em contato com outras pessoas, construir relacionamentos duradouros e, por meio deles, consequentemente, constituir uma rede de contatos”, afirma Rubens Batista Junior, sócio da Kaph Financial Group.

Para o executivo, membro do Conselho de Administração do IBEF SP, a construção dessa rede ocorre de maneira natural. “Não podemos nos relacionar apenas

"Em suma, quando nos preocupamos com rede, temos o cuidado de registrar, classificar e agrupar essa informação. Com isso, podemos visualizar melhor nossos contatos e, com eles, expandir nosso campo de influência, encontrando e distribuindo oportunidades nas tarefas diárias em nossas empresas, em nossa carreira ou mesmo em novos *leads* de negócios"

Leonardo Barros Brito de Pinho
(Lerosa/IBEF SP)



Uberto Alvarez

com o interesse de nos promover ou de nos beneficiar. Aos olhos de nossos pares, isso soaria forçado e superficial demais. Seria um grande erro de nossa parte. O relacionamento deve acontecer de modo natural, movido pela razão de querermos causar impacto positivo na vida das pessoas com as quais convivemos”.

A mesma opinião é compartilhada por José Rogério Luiz, vice-presidente executivo, Chief Financial Officer (CFO) e diretor de Relacionamento com Investidores da Totvs, e membro da Diretoria Executiva do IBEF SP. “Vivemos em sociedade e, obviamente, tudo é formado por pessoas. Não faz sentido, tanto do ponto de vista pessoal quanto, principalmente, profissional, manter-nos no isolamento”, garante.

No universo corporativo, ter um bom relacionamento é um item fundamental. “Hoje em dia, a oferta é muito superior à procura e, exatamente por isso, é necessário ser um profissional competitivo. Nesse aspecto, ter uma boa rede pode ser extremamente útil na hora de obter uma recolocação no mercado de trabalho”, lembra. Mas, vale ressaltar, que *networking* não é útil apenas nesse sentido. Ele também pode contribuir para o cotidiano de qualquer profissional. “Trocar experiências, colocar-se à disposição e contribuir para a resolução de problemas de seus contatos e fazer o conhecimento circular também são parte integrante do processo de *networking*”, complementa José Rogério.

“Sempre que desejar, o profissional pode recorrer aos seus contatos para trocar informações sobre o desenvolvimento de políticas e projetos, buscar profissionais em relações comerciais, pedir conselhos e orientação sobre mercado”, esclarece Luciana Medeiros von Adamek, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF



Relacionamento on-line

Conheça algumas das maneiras mais populares e de fácil utilização para comunicar-se com seus contatos.

- Redes sociais: Facebook, Twitter, Orkut.
- Diretórios de negócios: LinkedIn, Via6.
- Gerenciadores de contatos: Plaxo.
- Fóruns de debate: Yahoo Groups, Google Groups.
- Comunicadores: MSN, Skype.

Construindo uma rede de relacionamentos

Patrícia Wolff, coach e diretora da Quantas Consulting, apresenta dez dicas de como construir uma boa rede de contatos:

- 1 Defina seus objetivos. O que você realmente quer? O que você precisa?
- 2 Faça uma lista com os nomes das pessoas que você conhece e a mantenha o mais atualizada possível.
- 3 Crie seu perfil nas principais redes de relacionamento e o promova. Mas, atenção: analise muito bem os dados que serão inseridos para não passar uma imagem diferente da desejada.
- 4 Pesquise quem são as dez pessoas mais influentes em sua área de atuação e faça uma lista com seus nomes.
- 5 Verifique se algum de seus contatos pode apresentá-lo a uma dessas pessoas influentes. Se não, pesquise sobre elas na internet, livros e fóruns.
- 6 Divida sua lista em dois grupos: pessoas que podem ajudá-lo imediatamente a atingir seus objetivos e pessoas que contactará assim que concluir o contato com o primeiro grupo.
- 7 Planeje detalhadamente a abordagem a ser adotada e treine.
- 8 Durante os contatos, busque informações relevantes e faça com que se interessem por você.
- 9 Atualize sua lista, incluindo data e informações relevantes do último contato, periodicidade dos contatos e o meio escolhido (e-mail, telefone, pessoalmente).
- 10 Detalhe seus próximos passos aos principais contatos e... ação!

SP, coordenadora-geral do IBEF Mulher e diretora da PricewaterhouseCoopers (PwC). “A função do *networking* vai muito além do próprio ganho pessoal. Ele deve ser compreendido como uma via de mão dupla. Se o profissional recorre à sua rede apenas em momentos de necessidade, ele acaba afastando seus contatos. É preciso estender a mão e contribuir com as outras pessoas, promovendo o intercâmbio cons-

tante de informações e conhecimentos”.

Luiz Augusto Miranda complementa: “O mercado financeiro no Brasil é relativamente pequeno e limitado se comparado ao mercado de outros países. Daí a necessidade e importância de se relacionar, contribuindo tanto para o fortalecimento da imagem do profissional quanto para a resolução conjunta de situações que surgem no dia a dia”.

Para Paulo de Tarso Borges Baptista, especialista em Produtos Financeiros e PEMA da Marsh Corretora de Seguros e membro da Diretoria Vogal do IBEF SP, “uma rede de contato eficaz deve ser baseada em interesses comuns, ser inclusiva e evitar a rigidez para admissão de seus membros. Adicionalmente, deve também propiciar encontros pessoais agradáveis, uma vez que são de livre adesão e seus membros normalmente são profissionais que buscam tempo para viver suas vidas pessoais. Outro objetivo é provocar diálogos livres entre seus membros”, explica.

“Não acredito em relacionamento sem conteúdo ou somente por interesse. Esse tipo de relacionamento tem vida curta, porém, conhecer pessoas no mercado, eventualmente criando até mesmo boas amizades é extremamente importante”, destaca Rodrigo Kede de Freitas Lima, CFO da IBM e presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP. “Às vezes, uma simples entrevista não é o suficiente para uma pessoa conseguir um determinado emprego, pois o tempo é curto. Mas se ela vier acompanhada da recomendação de alguém que a conhece profissionalmente e a admira, o processo se torna muito mais positivo. Por isso, é importante se relacionar. É essencial conhecer as pessoas e tam-



"Não podemos nos relacionar apenas com o interesse de nos promover ou de nos beneficiar. Aos olhos de nossos pares, isso soaria forçado e superficial demais. Seria um grande erro de nossa parte. O relacionamento deve acontecer de modo natural, movido pela razão de querermos causar impacto positivo na vida das pessoas com as quais convivemos"

Rubens Batista Junior
(Kaph/IBEF SP)

bém ser conhecido. Não adianta ajudar ou estar presente apenas uma vez por ano. Relacionamento de verdade é criado aos poucos e com o passar do tempo”.

Primeiros passos

Uma rede de contatos pode ser iniciada em qualquer ambiente, seja ele profissional ou social. Procurar ex-empregadores e colegas de trabalho, colegas da época de

faculdade, fornecedores, clientes, concorrentes, membros de associações de classe, amigos e parentes pode ser de grande valia. “Os contatos estabelecidos ao longo da vida representam uma ótima maneira de começar a rede de relacionamentos. Não custa também se apresentar e pedir informações”, sugere Claudia Monari, consultora de carreira da empresa de recursos humanos Career Center. “Frequentar locais, como eventos profissionais, congressos, palestras e participar de listas de discussão também ajudam a abrir portas”.

“Muita gente busca desesperadamente investir em novos contatos, quando o caminho mais natural é valorizar o network que já temos. Todos nós temos uma rede de contatos, por menor que ela seja. Essa rede é formada por nossos colegas de trabalho, fornecedores, clientes e parceiros de negócios, amigos de faculdade, amigos mais próximos, familiares e vizinhos”, destaca Leonardo Barros. “Contatos todo mundo tem. Só que é preciso organizá-los e utilizá-los de maneira adequada. Em suma, quando nos preocupamos com rede, temos o cuidado de registrar, classificar e agrupar essa informação. Com isso, podemos visualizar melhor nossos contatos e, com eles, expandir nosso campo de influên-

"Trocar experiências, colocar-se à disposição e contribuir para a resolução de problemas de seus contatos e fazer o conhecimento circular também são parte integrante do processo de networking"

José Rogério Luiz
(Totvs/IBEF SP)



Conseguindo uma boa conexão

Antes de se iniciar o processo de formação de uma rede de contatos, o profissional deve ter em mente alguns pontos essenciais que o apontem sua real necessidade de praticar *networking*.

Por que fazer?

- Para conhecer gente.
- Para conseguir uma recolocação profissional.
- Para dizer às pessoas que está buscando uma nova colocação profissional.
- Para estabelecer relacionamentos.
- Para obter algum benefício.

Ultrapassada essa etapa, é preciso arregaçar as mangas e partir para o trabalho.

Segundo David Bomzer, executivo de Recursos Humanos especializado em *networking*, existem várias possibilidades de se iniciar uma boa rede de contatos. Para isso, ele dá algumas dicas essenciais sobre como proceder.

- **Conhecer a pessoa:** o *networking* começa com comportamento e linguagem de corpo. Ter um comportamento positivo é aspecto importante da atividade. Exemplos de um comportamento positivo incluem ser caloroso, entusiástico, relaxado, curioso, prestativo, paciente e interessado.
- **Estabeleça credibilidade:** uma boa tática para estabelecer credibilidade é usar habilidades sincronizadas, ajustando seus recursos físicos e vocais para estarem em sintonia com os da outra pessoa. Esta sincronização de seus atributos físicos pode incluir o alinhamento de gestos, a postura e movimento corporal, expressões faciais e até mesmo a respiração. Segurança de movimentos e na fala são imprescindíveis.
- **Comunicação eficiente:** o *networking* eficiente requer diálogo. Você pode conseguir isso buscando formas de trocar informações e de se ajudar mutuamente. Pergunte no lugar de dizer. Use perguntas em aberto – aquelas que começam com quem, o que, quando, onde e como. Outra técnica eficiente é fornecer detalhes que permitam ao interlocutor extrair informação e então responder. Por exemplo: “Oi, meu nome é David, eu sou executivo de Finanças”. Isso estende seu cumprimento e dá uma oportunidade de resposta ao seu interlocutor.

Para compreender o assunto

Sugestões de livros que podem contribuir para o aprofundamento acerca do *networking* e, conseqüentemente, auxiliar os profissionais na prática adequada da formação e utilização de uma rede de contatos:

- “As novas regras do marketing e do *networking*” – David Scott.
- “Como fazer amigos e influenciar pessoas” – Dale Carnegie.
- “*Networking* – Como utilizar a rede de relacionamentos na sua vida e na sua carreira” – José Augusto Minarelli.
- “*Networking* – Desenvolva sua carreira criando bons relacionamentos” – Diana Darling.
- “*Networking* – Saiba como construir as melhores redes de relacionamentos” – Michael Dulworth.
- “*Networking* eficaz para o sucesso” – Rupert Hart.
- “*Networking*: como criar, manter e usufruir de sua rede de contatos” – Andréa Lebre
- “Nunca almoce sozinho” – Keith Ferrazzi e Tahl Raz.
- “O livro negro do *networking*” – Jeffrey Gitomer.
- “O poder do *networking* estratégico” – Don Gabor.
- “Planejamento de carreira e *networking* – Série profissional” – Aggie White.
- “Superdicas de *networking* para sua vida pessoal e profissional” – José Augusto Minarelli.
- “What color is your parachute?” – Richard Nelson Bolles.

cia, encontrando e distribuindo oportunidades nas tarefas diárias em nossas empresas, em nossa carreira ou mesmo em novos leads de negócios. Porém, é importante deixar claro que network é consequência”, pontua.

“Acredito que uma das melhores maneiras – se não a melhor – de se formar um *networking* é encontrar uma instituição na qual você tenha a possibilidade de conviver e conhecer seus pares e dialogar sobre assuntos de seu interesse. Inclusive, sempre opto por não utilizar a palavra contato e sim colega, porque é isso que acabamos nos tornando”, comenta Rodrigo.

O *networking* é um caminho de duas vias. “Quando encontrar alguém, comece o relacionamento perguntando sobre o negócio dele e fale do seu, começando por dados básicos, como nome da empresa, natureza do negócio, o tipo de cliente que a empresa atende, entre outros tópicos”, orienta Claudia.

Outro critério válido, segundo a consultora, é se relacionar com pessoas que estejam dispostas a auxiliar os demais, sem condições pré-estabelecidas. “O profissional deve buscar a formação de uma rede de contatos estratégica. Para isso, é preciso que um ofereça novidades e estímulos ao outro”, pontua.



Jiberto Alvarez e Iliana Alvarez

"A função do *networking* vai muito além do próprio ganho pessoal. Ele deve ser compreendido como uma via de mão dupla. Se o profissional recorre à sua rede apenas em momentos de necessidade, ele acaba afastando seus contatos. É preciso estender a mão e contribuir com as outras pessoas, promovendo o intercâmbio constante de informações e conhecimentos"

Luciana Medeiros von Adamek
(PwC/IBEF SP)

Para Steven M. Krauser, especialista em *networking* e presidente da Network Associates, de Nova York, nos Estados Unidos, a maioria dos executivos de negócio não sabe fazer do *networking* uma verdadeira ferramenta de trabalho. “Muitas pessoas frequentam anualmente dezenas, talvez centenas, de palestras, conferências, workshops, entre tantos outros eventos de cunho técnico, em busca de novos conta-

tos e cartões de visitas. Se o resultado de um *networking* for uma pilha enorme desses cartões, mas poucas novas transações e negociações, lamento informar, mas é o momento de reavaliar os métodos aplicados. Coletar cartões, sem saber utilizá-los adequadamente, não leva a nada”.

Acesso à rede

“O *networking* é a arte de fazer e utilizar contatos”, conceitua Krauser. Mas, para utilizá-los, é preciso moderação e bom senso, a fim de não ser mal interpretado por seu contato.

Conhecer uma pessoa, pedir seu cartão, anotar seu e-mail e enviar um currículo não são, em hipótese alguma, fazer *networking*. É ser inconveniente. E, definitivamente, ninguém quer ser visto e lembrado desse modo. Criar uma boa rede de relacionamentos requer tempo e muita paciência.

Se a abordagem estiver baseada em alguns valores e seu foco for o ganha-ganha, ou seja, gerar benefícios a todos os envolvidos, certamente esse profissional não será considerado um chato. Ao contrário, isso o fará ganhar pontos junto aos demais. “Existem valores que são indispensáveis a todo e qualquer tipo de relacionamento, seja no âmbito social, pessoal ou

"As redes virtuais facilitam muito o processo de comunicação entre as pessoas, proporcionando uma infraestrutura e simplificando os processos para mantermos nossa rede de relacionamento. Entretanto, apenas as relações mais próximas, mesmo que fortemente baseadas em tecnologia, serão eficazes"

Paulo de Tarso Borges Baptista
(Marsh/IBEF SP)



Dvidgrubo

profissional, como respeito, transparência, lealdade e, principalmente, reciprocidade, pois além do *networking* ser uma via de mão dupla, é preciso fazer com que o outro se interesse e queira contatar você”, elucida o especialista.

Para despertar o interesse do outro, Jeffrey Gitomer, autor de “O livro negro do *networking*”, destaca que é importante que se ofereça valor. “Coloque a pessoa diante de contatos que possam resultar em negócios para ela; seja sincero, pois, mesmo que você comprometa a venda de seu produto ou serviço naquele instante, isso gerará credibilidade para você; busque interesses comuns que os una; demonstre conhecimento, comentando sobre assuntos que interessem à outra pessoa; e seja um contato sempre presente, mesmo quando você não precisa falar nada”.

Gerenciamento de contatos

Mais que apenas contabilizar contatos, é preciso reavaliar periodicamente as pessoas que fazem parte de seu círculo de relacionamento. Para isso, é fundamental que o executivo coloque em prática suas habilidades de gerenciamento e priorize seus contatos.

“Um executivo, ou qualquer outro profissional, certamente está em contato com mais frequência com determinadas pessoas que são mais úteis a ele. Essas pessoas compõem seu círculo interno”, explica Gitomer.

É importante verificar também se há alguém relevante que, em algum momento, acabou ficando temporariamente esquecido, e retomar o contato, buscando mantê-lo com mais frequência. “É preciso ter consciência de que se nos esquecemos de um profissional, ele também pode nos esquecer”, ressalta.



Como fazer seu networking cada vez melhor

Dicas extraídas do livro “Networking – Como utilizar a rede de relacionamentos na sua vida e na sua carreira”, de José Augusto Minarelli:

- Demonstre interesse pela pessoa. Faça contato regularmente, mesmo que seja apenas para saber como ela está.
- Seja proativo e não espere que o outro tome iniciativa. Saia na frente.
- Preste atenção no que os outros dizem. O ato de escutar é de grande valia.
- Seja objetivo. Ao solicitar a ajuda de alguém, ajude o outro a ajudar você.
- Seja persistente, mas não inconveniente.
- Esteja sempre pronto a ajudar os outros, mesmo que o ato não lhe traga benefício imediato.
- Aproxime-se de desconhecidos. Não fique sozinho nem passe o tempo todo com aqueles que você já conhece. Conheça novas pessoas.
- Jamais faça comentários negativos a respeito de ninguém.

Sem espaço para timidez

Se o executivo é uma pessoa do tipo introvertida, tudo pode parecer mais complexo do que, de fato, é. Para superar essa dificuldade, comum a aproximadamente 25% da humanidade, nada melhor que colocar seus conhecimentos em prática e sair conversando com todo mundo.

É essencial que se tenha em mente que, no campo corporativo, não há espaço para sentimentos como despreparo, vergonha, autoimagem limitada e procrastinação. “A única maneira de superar o medo é começar a desenvolver autoconfiança por meio de preparo. Resumidamente, o profissional precisará de treino, treino e mais treino”, garante Claudia.

E-networking

Nas últimas duas décadas, a internet tornou-se uma ferramenta extremamente poderosa no exercício do *networking*, encurtando caminhos entre os profissionais. “A internet é uma excelente ferramenta para desenvolver *networking*, porém, é preciso tomar algumas precauções, como, por exemplo, ter consciência de que uma coisa é a exposição profissional e outra, a pessoal. Então, deve haver

cautela em relação a sites e grupos de discussão de que se participa e fotos que se coloca na rede”, explica José Rogério Luiz, da Totvs.

O e-networking utiliza-se de elementos de mídia digital e internet como grupos de discussões, sites de relacionamento, e-mail, comunicadores, fóruns e gerenciadores de contatos, de modo a promover o relacionamento on-line entre aqueles que compartilham os mesmos interesses.

Sendo a internet um meio ágil e, de certa forma, com aspecto mais informal, corre-se o risco de pecar em quesitos simples, como cordialidade, disciplina, constância e bom senso. Ao utilizar qualquer meio de comunicação on-line, o profissional deve manter as mesmas normas e condutas adotadas no relacionamento off-line.

“Blogs, e-mails, Orkut e afins são excelentes ferramentas para a manutenção dos contatos. Mas é fundamental saber utilizá-las como mídia social e não como simples canais de informação, ou seja, fazer um bom conteúdo e ser reconhecido por isso”, ressalta Marcelo Miyashita, professor e especialista em *networking*.

Do ponto de vista da circulação de informação e conhecimento, Paulo de Tarso

Borges Baptista, da Marsh, garante que “as redes virtuais facilitam muito o processo de comunicação entre as pessoas, proporcionando uma infraestrutura e simplificando os processos para mantermos nossa rede de relacionamento. Entretanto, apenas as relações mais próximas, mesmo que fortemente baseadas em tecnologia, serão eficazes”, observa.

Entretanto, como pontua José Rogério: “A tecnologia é uma realidade em nossas vidas, sendo bastante útil e necessária ao relacionamento. Contudo, é salutar observar o tempo despendido com esse meio, afinal todo excesso tende a ser prejudicial. O contato face a face ainda é a melhor opção para se manter um relacionamento agradável e duradouro com qualquer pessoa”.

Segundo dados da Nielsen, líder global em pesquisa de mercado, informações e ferramentas de análise, atualmente as redes de relacionamento são o quarto segmento mais popular, acima de e-mail pessoal, e os resultados são tangíveis, uma vez que encontramos pessoas fazendo negócios e amizades a todo o momento. “Mas é importante que a pessoa não fique apenas atrás da tela de um computador. Ela deve agendar um café ou um almoço com seus contatos e procurar levar convidados novos para



Ramon Flewos

"Acredito que uma das melhores maneiras – se não a melhor – de se formar um *networking* é encontrar uma instituição na qual você tenha a possibilidade de conviver e conhecer seus pares e dialogar sobre assuntos de seu interesse. Inclusive, sempre opto por não utilizar a palavra contato e sim colega, porque é isso que acabamos nos tornando"

Rodrigo Kede de Freitas Lima
(IBM/IBEF SP)

que a rede já comece a se multiplicar e prosperar”, conclui Miyashita.

Grupos de relacionamentos

Há cerca de dez anos, surgiram, nos Estados Unidos, empresas especializadas na promoção de reuniões de grupos de *networking*. Atualmente, o custo médio da inscrição é de US\$ 100, válidos por um trimestre. Essas empresas disponibilizam aos

seus associados informações sobre oportunidades de trabalho direcionadas ao grupo e listas de contatos importantes.

Aqui no Brasil já existem algumas iniciativas semelhantes, mas, até o momento, a atividade ainda não se popularizou. “A participação em grupos demanda posicionamentos e pessoas firmes para que o relacionamento funcione bem. Todos os envolvidos precisam sentir que são ouvidos, respeitados e que lhes é atribuído um grau de valor. Por isso, é importante que se dê chance para os outros também mostrarem seu ponto de vista. Se alguém falar muito, frustrará os demais. Mas se ficar calado, perderá a oportunidade de expor suas habilidades e talentos”, destaca Miyashita.

Destinado exclusivamente a CEOs e com mensalidade variando de R\$ 2,3 mil a R\$ 3 mil, um exemplo desses grupos é o Renaissance Executive Forums. Fundado e sediado nos Estados Unidos, o grupo chegou ao Brasil em 2001 por intermédio do empresário André Kauffman e conta, atualmente, com aproximadamente 80 associados, selecionados mediante um rigoroso processo de admissão. Na mesma linha, está o Vistage, também sediado nos Estados Unidos, e que, hoje, conta com 16 subgrupos com cerca de dez CEOs cada, no país.

"Coloque a pessoa diante de contatos que possam resultar em negócios para ela; seja sincero, pois, mesmo que você comprometa a venda de seu produto ou serviço naquele instante, isso gerará credibilidade para você; busque interesses comuns que os una; demonstre conhecimento, comentando sobre assuntos que interessem à outra pessoa; e seja um contato sempre presente, mesmo quando você não precisa falar nada"

Jeffrey Gitomer
(Autor de *O Livro Negro do Networking*)



Dvidgrub

Genuinamente brasileiro, o projeto Relacionamento foi criado em 2007 e consiste em promover reuniões regulares de *networking* e relacionamento de negócios entre empresários, profissionais liberais, executivos e demais interessados em expandir sua rede de relacionamento com outras pessoas de mesma mentalidade. Por meio de encontros, os participantes podem falar sobre si e seus negócios, conhecer melhor os demais participantes, debater assuntos levantados pelo grupo e trocar experiências e conhecimentos.

O papel do IBEF como facilitador de relacionamentos

Associar-se a uma entidade como o IBEF, por si só, já torna a construção de relacionamentos relativamente mais simples, afinal, todos os envolvidos têm o instituto como ponto comum. “Considero o IBEF um instituto completo, pois nele estão reunidas oportunidades de desenvolvimento técnico, social e profissional, essenciais a todos os executivos”, destaca Luiz Augusto Miranda, do HSBC.

“O executivo financeiro é alguém que atua no back office, que não aparece muito e, conseqüentemente, é alguém solitário”, comenta Rubens Batista Junior, da Kaph Financial Group. “Estando no IBEF, ele passa a ter a possibilidade de contatar e ser contatado para discussão de experiências, troca de ideias, identificação de negócios. Há também a possibilidade de o instituto colocar, mediante solicitação, os associados em contato, atuando como um agregador”, complementa.

“O instituto contribui para a formação de uma rede de contatos, por meio dos eventos que patrocina, como almoços, encontros socioesportivos e cafés da manhã, e por meio das comissões técnicas,

"Muitas pessoas frequentam anualmente dezenas, talvez centenas, de palestras, conferências, workshops, entre tantos outros eventos de cunho técnico, em busca de novos contatos e cartões de visitas. Se o resultado de um *networking for* uma pilha enorme desses cartões, mas poucas novas transações e negociações, lamento informar, mas é o momento de reavaliar os métodos aplicados"

Steven M. Krauser
(Network Associates)

que abordam diferentes temas relevantes ao executivo de Finanças”, afirma José Rogério Luiz. “De maneira combinada, o IBEF consegue unir informação, relacionamento e capacitação profissional, contribuindo para o crescimento do executivo em todos os aspectos”, completa.

“O IBEF é uma excelente maneira de se começar a praticar o *networking* e formar uma rede de relacionamento, uma

"A participação em grupos demanda posicionamentos e pessoas firmes para que o relacionamento funcione bem. Todos os envolvidos precisam sentir que são ouvidos, respeitados e que lhes é atribuído um grau de valor. Se alguém falar muito, frustrará os demais. Mas se ficar calado, perderá a oportunidade de expor suas habilidades e talentos"

Marcelo Miyashita
(Professor e especialista em *networking*)

vez que o instituto possibilita o contato com profissionais de diversos segmentos”, pontua Luciana Medeiros, da PwC. “O IBEF Mulher, do qual sou coordenadora-geral, foi estruturado sob três pilares, sendo um deles o relacionamento. Com isso, buscamos integrar as novas executivas associadas, apresentando-as aos demais membros, atuando como uma ponte entre os recém-chegados e os veteranos, com vistas a possibilitar a criação de novos relacionamentos”, explica.

“No meu caso, o IBEF foi perfeito. Junto ao instituto tive a oportunidade de conhecer pessoas que trabalham na minha área e, com isso, pude trocar experiências e evoluir pessoal e profissionalmente. Aliás, no IBEF, conquistei mais do que colegas de profissão, conquistei alguns amigos também”, conta Rodrigo Kede, da IBM. “Mas, para ter acesso a essa imensa rede de contatos, é preciso se dispor a participar dos eventos de conteúdo e também de relacionamento. Participar de alguma subcomissão de trabalho também é bastante válido”.

Paulo de Tarso Borges Baptista, da Marsh, destaca a atuação do instituto. “O IBEF atua de maneira exemplar com os eventos que promove, com a revista IBEF News, o encontro socioesportivo e sua presença por meio das regionais, contribuindo constantemente para a troca de informações e conhecimento entre seus associados. Além disso, é um instituto que tem acompanhado a evolução dos tempos e proporciona um foro privilegiado a seus membros. Talvez uma rede interna para atualização e facilitação do relacionamento e um portal virtual mais interativo possam consolidar ainda mais essa posição”, sugere.

Para os entrevistados, a participação dos executivos em eventos técnicos e sociais promovidos pelo Instituto são de grande valia para a construção de uma sólida e útil rede de contatos. Contudo, para que essa rede seja efetivamente formada e capaz de gerar benefícios a todos os envolvidos, é essencial que haja interesse, disposição, determinação e paciência por parte do executivo. ■





Divulgação

Desequilíbrio regional e políticas de incentivo, desafios a serem enfrentados

por Flávio Rodovalho*

A despeito das discussões acadêmicas e jurídicas sobre o assunto é importante destacar que as políticas de incentivos fiscais estaduais produziram resultados expressivos em termos de criação de empreendimentos localizados em Estados mais pobres da Federação

O combate ao desequilíbrio regional assumiu contornos locais a partir da promulgação da Carta de 1988, que desde então assegura maior autonomia de gestão aos Estados, inclusive no que tange ao seu principal tributo, o ICMS. É evidente que o texto constitucional pretende resguardar a estrutura federativa fortalecendo a autonomia dos Estados-membros e ainda fornecer-lhes os meios necessários à promoção do desenvolvimento socioeconômico e o equilíbrio regional, e isto se dá através de políticas de atração de investimentos baseados na concessão de incentivos financeiros.

A despeito das discussões acadêmicas e jurídicas sobre o assunto é importante destacar que as políticas de incentivos fiscais estaduais produziram resultados expressivos em termos de criação de empreendimentos localizados em Estados mais pobres da Federação, contribuindo para uma efetiva desconcentração da atividade econômica e, portanto, das oportunidades de elevação do nível de bem estar das respectivas populações e fortalecimento do mercado interno brasileiro.

Os críticos dos programas estaduais de incentivo afirmam que sua concessão reduz a arrecadação, o que não é verdade; pelo contrário, por ser um tributo diretamente vinculado a circulação de mercadorias, estas ações dinamizam a economia promovendo aumento de arrecadação.

Citando os campeões de arrecadação de ICMS em 2009, observa-se que os quatro primeiros – Goiás – 27,75%; Bahia – 26,86%; Pernambuco – 24,13% e Ceará – 23,36% possuem em comum políticas de desenvolvimento atreladas ao tributo. Não por acaso estes Estados também apresentaram, no mesmo período, o melhor desempenho em relação à produção industrial, variando entre 10,9% - Goiás e 1,0% - Pernambuco. Esses números explicam o crescimento dos PIBs estaduais, 8% em média, bem acima da média nacional, 3,5% entre 2002 e 2009.

Também não procede a crítica daqueles que veem os programas como mola propulsora da chamada “guerra fiscal” decorrente de suposta renúncia fiscal dos Estados concedentes, que, *in extremis*, tenderiam a reduzir sucessivamente as suas arrecadações a ponto de produzir enorme prejuízo a todos. Tal argumentação ignora os conceitos fundamentais envolvendo a política de incentivos, entre os quais o de autofinanciamento, e, na melhor das hipóteses, encontra-se superada, principalmente após o advento da Lei de Responsabilidade Fiscal, em 2001, o instrumento que trata de eventuais abusos no campo das finanças públicas.

Estas críticas decorrem principalmente de desconhecimento dos programas, que em sua maioria caracterizam-se pela concessão de empréstimo financeiro, não havendo

redução da alíquota de ICMS, tampouco isenção, ou são financiados através de fundos estaduais e ainda determinam contrapartidas a serem cumpridas pelas empresas incentivadas ao longo da duração do contrato, entre estas, o fiel cumprimento das obrigações tributárias, principais e acessórias, bem como o prazo e as condições para implementação dos projetos.

Se para os Estados os programas baseados no ICMS constituem uma importante ferramenta de desenvolvimento econômico, para as empresas seu principal atrativo é a possibilidade de planejar sua expansão contando com prazos de fruição que podem chegar até a 25 anos, taxas de juros em torno de 0,2% a 0,5% a.m., não capitalizáveis pagos mensalmente sobre o saldo de parcelas do ICMS financiado e antecipações mensais das parcelas do ICMS entre 5 e 10% a serem pagos no momento da utilização do incentivo, contando ainda com prazo para pagamento do saldo devedor acumulado através dos fatores de descontos previstos nos regulamentos e vantagens locais como doação de terrenos e subvenção para construção da planta industrial.

Como se observa, as condições de contratação são atrativas, o que explica o interesse das empresas em listá-los como parte de sua estratégia empresarial dentro de seu planejamento tributário. Neste sentido é importante esclarecer a diferença ontológica entre os institutos, já que, enquanto o planejamento tributário cria situações a fim de que a regra tributária não incida sobre o fato praticado, o incentivo fiscal, para ser aproveitado, requer conduta que, necessariamente, siga o que está na norma de aplicação do incentivo.

O que equivale a dizer que em planejamento tributário parte-se da conduta descrita na regra de incidência do tributo em direção a atividades

diversas e possíveis ao contribuinte, na sistemática de incentivos parte-se da atividade do contribuinte que se direciona para a conduta descrita na norma prescritiva do benefício fiscal.

Logo, o planejamento empresarial, na seara dos incentivos fiscais, não consiste em fugir à incidência das normas instituidoras de deveres tributários, mas, precisamente, nas oportunidades tributárias concedidas pelo próprio Poder Público para a possibilidade de, mediante o aproveitamento de incentivos, sistemáticas e programas oficiais, nortear-se o planejamento empresarial do contribuinte para a economia segura de tributos e, daí, para a otimização de seus recursos e o conseqüente incremento de sua competitividade.

Importante ressaltar que os programas de incentivos permitem a fruição somente enquanto o contribuinte estiver comprometido a atender às exigências e objetivos estipulados pelo próprio Poder Público, e visam à implantação, expansão, modernização e diversificação dos parques industriais, o fortalecimento das empresas estabelecidas nos estados e da competitividade de sua produção e, obviamente, a geração de emprego e renda.

Frequentemente os programas preveem a aplicação de recursos originários de contrapartidas pagas pelas empresas na inovação tecnológica e na redução das desigualdades regionais e sociais, através de programas de inclusão social.

Do ponto de vista puramente econômico é inegável que a implementação dos programas de incentivos fiscais impulsionou o desenvolvimento das regiões Norte,

Já passa da hora de tratar os incentivos não como renúncia fiscal, mas sim como estratégia de desenvolvimento, pois na verdade não há uma renúncia, e sim a concessão de uma espécie de crédito, feito como desconto na tributação que será paga, e concedido apenas por um período



Na ausência de uma política nacional de desenvolvimento capaz de diminuir as desigualdades regionais existentes, a utilização dos incentivos fiscais regionais é legítima e, quando bem utilizada, constitui um importante fator de desenvolvimento econômico e inclusão social

Nordeste e Centro-Oeste cujas taxas superam a média nacional. De fato, a geração de empregos formais e a participação dessas regiões no PIB brasileiro passou de menos de 25% para 27% entre 1995 e 2007.

Um salto bastante expressivo, principalmente levando-se em conta que os Estados citados anteriormente também foram os que mais geraram postos de trabalho formais superando a média nacional de 6,71% registrada pelo CAGED para o período compreendido entre junho de 2009 e junho de 2010. Neste mesmo intervalo o Ceará registrou um aumento de 10,40%, seguido de perto pela Bahia 7,89%, Goiás 6,42% e Pernambuco com 8,76%.

A importância dos incentivos fiscais, como instrumento legítimo de promoção do desenvolvimento socioeconômico, é confirmada pela recente prorrogação dos incentivos federais concedidos a empreendimentos do setor automobilístico localizados nas Regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, estabelecidos pelas Leis no. 9.440, de 1997 e no. 9.826, de 1999, com validade até 31.12.2010. A prorrogação da vigência, até 2015, deu-se por meio da edição pelo governo federal da MP no. 471, de 20.11.2009. Na respectiva Exposição de Motivos, o governo apresenta uma estimativa da geração de empregos formais nessas regiões, decorrente dos incentivos, que, em relação ao total nacional, teria saltado de uma média de 0,15% no período 1990-98 para nada menos que 9,5% na década seguinte (1999-2009).

Diante deste cenário convém recordar que incentivos de caráter regional constituem um dos dois únicos casos de instrumentos de incentivo/subsídio admitidos pela Organização Mundial do Comércio – OMC. Além disso, é positivo destacar que muitos países adotam políticas de incentivos fiscais, prática tradicionalmente utilizada como instrumento de desenvolvimento de regiões menos desenvolvidas.

Bom exemplo comparativo vem da China que recentemente anunciou um ambicioso programa de incentivos voltados para o desenvolvimento da porção ocidental de seu território, ainda pobre e isolada, através de redução de 25% para 15% do imposto de renda, contando ainda com in-

vestimentos estatais em infraestrutura, pretendendo com isso dar competitividade à abundante riqueza mineral existente.

Já passa da hora de tratar os incentivos não como renúncia fiscal, mas sim como estratégia de desenvolvimento, pois na verdade não há uma renúncia, e sim a concessão de uma espécie de crédito, feito como desconto na tributação que será paga, e concedido apenas por um período, após o qual a empresa beneficiada começa a pagar o imposto integralmente.

Além disso, as empresas atraídas pelos incentivos, principalmente as de grande porte, geram não somente o total do investimento e empregos diretos, mas toda uma cadeia produtiva integrada ao processo, além da ampliação dos setores comercial e de prestação de serviços. Promovem também o avanço tecnológico na medida em que investem em novas soluções exigindo do poder público maiores investimentos na geração de pesquisas e qualificação da mão-de-obra – a isto se costuma chamar desenvolvimento.

Na ausência de uma política nacional de desenvolvimento capaz de diminuir as desigualdades regionais existentes, a utilização dos incentivos fiscais regionais é legítima e, quando bem utilizada, constitui um importante fator de desenvolvimento econômico e inclusão social. Assim, retirar da economia essa oportunidade é condenar os Estados periféricos à obsolescência e a dependência dos Estados mais ricos, na manutenção de um modelo de ilhas que só interessa a grupos, mas condena todo o País a perder as “janelas de crescimento” experimentadas por outros países. ■

Flávio Rodvalho é advogado com atuação em Direito Tributário e Direito Empresarial, consultor jurídico da Adial Brasil, presidente do Conselho Regional da Câmara Americana de Comércio – Amcham em Goiânia e membro e vice-presidente regional do Board da Câmara Americana de Comércio para o Brasil, Amcham Brasil (SP); também integra a Academia Brasileira de Direito Tributário (ABDT), Cesa, Ibrademp e IBDD, entre outros.



IBEF News – Quais são os principais objetivos do IIRC?

Nelson Carvalho – Buscar identificar e definir uma estrutura conceitual para que os relatórios empresariais possam, de forma crescente, unir as informações contábeis e econômico-financeiras com as de conduta quanto à responsabilidade socioambiental. Há várias propostas e práticas já vigentes no mundo hoje, oriundas de diversas fontes, como, por exemplo, a proposta do GRI (Global Reporting Initiative). O IIRC não pretende nem ocupar espaços de terceiros nem desestimular iniciativas. Seu objetivo é obter sinergia entre os já iniciados no tema e sistematizar o enfoque com o objetivo não que o mundo corporativo tenha mais um relatório, mas que possa vir a ter um relatório melhor no futuro. Nas palavras do príncipe de Gales, inspirador do IIRC, “podemos estar usando soluções de relatórios empresariais do século XX para problemas do século XXI”.

IBEF News – Qual é a diferença entre o Steering Committee e o Working Group?

NC – Para perseguir seu objetivo, o IIRC se compõe do Steering Committee – para o qual fui convidado – e de um Working Group – que se responsabilizará por desenvolver e ordenar de forma organizada as ideias do Steering Committee. Vamos nos reunir aproximadamente três vezes por ano, por um período que estimamos em dois ou três anos, para alinhar e explicitar qual será a proposta concreta de estrutura conceitual para o relatório empresarial contendo informações das duas naturezas citadas acima [finanças e sustentabilidade],

Ibefiano Nelson Carvalho integra Comitê Internacional sobre Contabilidade e Sustentabilidade

Em entrevista exclusiva à revista *IBEF News*, o especialista em contabilidade internacional fala sobre os novos desafios como integrante do IIRC (International Integrated Reporting Committee; em português, Comitê Internacional para Relatórios Integrados)

após o que deverão ser criadas ou adaptadas as normas [standards] que irão permitir a implementação das novas práticas de *reporting*. Ao final, se logramos êxito numa empreitada tão desafiadora, tentaremos propor *onde* deveria estar sediado um órgão normatizador do Relatório Integrado: Na ONU? No Iasb? No GRI? Numa entidade supranacional a ser criada? O trabalho dessa entidade, quando ela for identificada e receber um mandato legítimo, seguramente durará por várias décadas à frente.

IBEF News – Qual a importância para o Brasil de ter um representante no IIRC?

NC – Se deixarmos de lado o fato de que já me envolvo com sustentabilidade no ambiente empresarial desde o final dos anos 1980 – quando tive a oportunidade de escrever um artigo acadêmico sobre indicadores de ecoeficiência, espelhando-me nos indicadores de desempenho empresarial financeiros –, e também deixando de lado o quanto me sinto orgulhoso e feliz por ter sido convidado para participar do Steering Committee ao tempo em que pertenço ao conselho de administração da ONG Fundação Amazônia Sustentável e do Comitê de Sustentabilidade da BM&FBovespa S.A., vamos ao que de fato interessa: para o Brasil, o benefício pode ser de mão dupla. Por uma, estaremos em condições de atuar *on-line*, em tempo real, nos debates e na geração de propostas para solucionar tais questões, oferecendo a experiência brasileira no enfrentamento, visando a um mundo mais “limpo”; por outra, teremos acesso em primeira mão e em assento na primeira fila para conhecermos soluções já implantadas e que possam ser utilizadas no nosso mundo corporativo, no “Brasil S.A.”

IBEF News – Será possível combinar suas atividades atuais com as novas responsabilidades assumidas?

NC – Nunca fui um católico praticante, conquanto educado em colégios dessa religião na adolescência. Mas procurei sempre levar alguma lição positiva do convívio com os católicos, e uma delas se presta muito bem para responder se minhas atividades vão comportar mais esse desafio. Uma vez, ouvindo comentários sobre os “cursinhos da cristandade” promovidos em paróquias Brasil afora nos anos 1960 e 1970, gravei uma frase que para mim é uma verdade imutável: “Tempo é uma questão de preferência.” Sim, tentar contribuir para a postura de transparência do setor empresarial com melhores relatórios, unindo lucros à sustentabilidade, será perfeitamente possível de combinar com minhas atividades. ■

Quem é Nelson Carvalho?

Diretor de Pesquisas da Fipecafi (Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras), professor da FEA-USP (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo), membro do Comitê de Sustentabilidade da BM&FBovespa e da Fundação Amazônia Sustentável (FAS), ex-presidente do conselho consultivo do IASB (International Accounting Standards Board), ex-diretor da CVM (Comissão de Valores Mobiliários) e do Banco Central. Além disso, atuou como diretor técnico do IBEF SP entre os anos de 1996 e 2000. Em 1996, Carvalho recebeu no Instituto o convite para ser membro votante no Iasb (International Accounting Standards Committee), hoje denominado Iasb (International Accounting Standards Board); nesse momento, destacou-se sendo um dos primeiros profissionais a representar o Brasil no principal centro internacional de Contabilidade.

Sobre o IIRC

A iniciativa pertence a um projeto da Global Reporting Initiative (GRI) e da Accounting for Sustainability (A4S), liderado por Sua Alteza Real, o Príncipe Charles, do Reino Unido, e tem por objetivo contribuir com o desenvolvimento de informações mais abrangentes e compreensíveis sobre o desempenho total de uma organização, tanto prospectiva quanto retrospectivamente, para atender às demandas de um modelo econômico emergente e mais sustentável. A missão do IIRC é criar uma estrutura globalmente aceita para a Contabilidade e para a sustentabilidade que reúna informações financeiras, ambientais, sociais e de governança em um formato claro, conciso, consistente e comparável, ou seja, em um formato “integrado”. O IIRC foi uma iniciativa anunciada mundialmente no dia 2 de agosto de 2010.



Qual o custo da comunicação fragmentada?

por Karin Mestriner Lorena*

Já tem se falado há algum tempo que o mundo está cada vez com menos barreiras geográficas, cada vez mais plano. O que significa que o planeta em que vivemos está também mais inteligente. Ou seja, todos os sistemas e processos estão se conectando de forma cada vez mais eficiente.

Alguns números são surpreendentes e trazem a dimensão desta integração:

- Aproximadamente 2 bilhões de pessoas terão acesso à Web em 2011...
- Estamos caminhando para ter um trilhão de elementos conectados no mundo – como carros, estradas, câmeras, etiquetas, etc...
- Já temos 1 celular para cada duas pessoas no planeta...
- Temos mais de 1 bilhão de usuários da internet móvel...
- US\$ 650 bilhões são perdidos em produtividade devido a interrupções desnecessárias nos negócios...

Isso significa que, pela primeira vez na história, praticamente qualquer coisa pode se tornar digitalmente interconectada.

À medida que os sistemas se tornam mais inteligentes, surgem novas possibilidades de progresso para a população. E, por isso, é tão importante não apenas permitir que pessoas e processos se conectem cada vez mais, mas sim que isso ocorra de forma eficiente. Cada interação (entre as pessoas, negócios, organizações, governos, sistemas naturais e sistemas artificiais) representa uma chance de realizar algo melhor, de forma mais eficiente e mais produtiva.

Se voltarmos alguns anos, mal conseguimos lembrar como era o processo para produzir um documento, adicionar parágrafos, efetuar correções ou inserir imagens e gráficos sem os computadores. Sem a internet não existiam pesquisas on-line, nem mapas via satélite ou troca de mensagens instantâneas. Sem e-mail a comunicação seguia via correio, malote ou listas de distribuição.

Hoje gastamos tempo gerenciando várias mensagens em diversos dispositivos, procurando acessar pessoas para uma tomada de decisão ou uma reunião de equipe ou mesmo em deslocamentos entre cidades ou escritórios. Provavelmente daqui alguns anos, vamos estar nos perguntando como as pessoas gerenciavam tantas fontes de informação sem ferramentas de comunicação unificada e colaboração. Funcionários mais jovens já não entendem como ferramentas comuns em suas interações pessoais não estão disponíveis para acelerar a maneira como fazemos negócios nas organizações.

Estudos conduzidos pelo IBM Institute of Business Value mostram que:

- 1 em cada 3 líderes de negócios frequentemente toma decisões importantes com informações incompletas ou de fontes não confiáveis.
- 1 em cada 2 líderes de negócios não tem informação suficiente vinda através de sua organização para executar suas tarefas.
- 3 em cada 5 organizações não compartilham informação crítica com parceiros e fornecedores para benefício mútuo.

As empresas que fazem melhor uso de

ferramentas de colaboração conseguem multiplicar em algumas vezes o seu capital intelectual sem precisar de novas contratações, além de criar um ecossistema amplo envolvendo parceiros e clientes para gerar novas ideias, que gera uma vantagem competitiva importante e dificilmente replicada por uma empresa concorrente.

Estas ideias devem ser claras e compartilhadas por toda organização, e esta, por sua vez, deve se adaptar com facilidade para poder captar e operacionalizar estas novas ideias.

Um instituto de pesquisa canadense – Insignia Research of Toronto – conduziu uma pesquisa para quantificar o impacto da falta de uma estratégia de colaboração nas empresas. Foram focados 3 pontos:

- Qual o impacto financeiro e número de horas gastos pelas organizações para gerenciar o atual cenário de comunicação fragmentada.
- Qual o nível de frustração e de desejo de mudança nos funcionários que lidam com estes obstáculos para colaboração.
- Qual é o impacto para as relações com clientes.

O primeiro fator de custo, identificado por 94% dos pesquisados, foi a espera por respostas de colegas que não eram localizados quando era necessário. O tempo médio de espera para receber informações foi estimado em aproximadamente 5,3 horas por semana, por funcionário. Se for isolado o tempo que os funcionários passam lidando com clientes descontentes que ficaram esperando respostas da empresa, chega-se a 4 horas por semana

por funcionário. Quando nos colocamos no lugar de nossos clientes, fica claro que qualquer medida para fazer com que a informação certa esteja disponível no momento certo para a pessoa certa traz um impacto significativo nos negócios.

O segundo ponto destacado se refere ao deslocamento de pessoas. Foram identificados em média 11 dias de viagens de negócios desnecessárias por pessoa por ano, para tratar de temas que facilmente poderiam ser solucionados por meio de ferramentas de colaboração mais eficientes. Os custos de viagem vão além do simples valor da passagem aérea. Estes custos podem incluir custos de hotel, de telefonia celular fora da área de cobertura da operadora original, e tempo improdutivo em deslocamentos.

Por fim, também foram identificados custos relativos à redução de produtividade de equipes remotas ou funcionários móveis devido à falta de ferramentas de acesso e troca de informação. Cerca de 74% dos entrevistados informaram que trabalham fora do escritório aproximada-

mente 10% do tempo. Devido à falta de acesso a ferramentas que estariam disponíveis em seus escritórios, foi estimada uma perda de produtividade de cerca de 7,8 horas por semana por funcionário.

Vale ressaltar que este cenário foi identificado em empresas de todos os portes e segmentos de indústria, porém o mais surpreendente foi o custo de não se tomar nenhuma medida para mudar esta situação. As estimativas mais conservadoras da pesquisa mostram que esse custo por funcionário chega a US\$ 13.000 por ano.

E o que pode ser feito para mudar?

Em grande parte a resposta está em desenvolver e executar uma estratégia consistente de Comunicações Unificadas e Colaboração. Soluções que eliminam obstáculos e diminuem a complexidade para acessar pessoas e recursos, seja dentro do escritório, em viagens ou instrumentalizando funcionários móveis, com certeza pode-se verificar o impacto na performance dos negócios.

Cada perfil de funcionário deve ser

identificado para se determinar quais são as ferramentas relevantes para acelerar a execução dos processos, aumentar a satisfação de clientes e gerar novas fontes de renda.

Hoje, o cliente demanda uma experiência de colaboração dinâmica e fácil de utilizar. Clientes necessitam de ambientes dinâmicos e de auto-atendimento, tomam decisões de compras baseadas em opiniões compartilhadas em redes sociais e gostariam de ter um ponto único de contato e acesso a especialistas em tempo real.

Com uma estratégia ampla de colaboração, certamente as empresas estarão prontas para identificar rapidamente fontes importantes de inovação e diminuir o tempo para lançamento de produtos no mercado. Tecnologias como reconhecimento de presença, *softphones* e telefones móveis prometem criar condições de maior integração e produtividade. Recursos de reconhecimento de presença, por exemplo, permitem que um usuário rapidamente descubra se outra pessoa está disponível para aceitar uma chamada telefônica, ajudando a iniciar a chamada.

Hoje, os funcionários podem colaborar a partir de qualquer lugar, por meio de qualquer dispositivo. De acordo com a revista Fortune, 82 das 100 melhores empresas para trabalhar implementaram iniciativas de teletrabalho, enquanto este número era de apenas 18 em 1998. A retenção de funcionários também aumenta quando o ambiente de trabalho oferece as condições para a melhor execução das tarefas.

Quando a colaboração está incorporada na maneira que as pessoas trabalham, permite que as pessoas executem tarefas em equipe de maneira eficiente, transforma relacionamentos em vantagem competitiva, acelera processos, além descobrir, aplicar e preservar o capital intelectual. ■

Soluções de comunicação unificada e colaboração trazem impacto não só em áreas de tecnologia, mas também em áreas de negócios



** Karin Mestriner Lorena é responsável pelo Desenvolvimento de Negócios em Comunicação Unificada e Colaboração na IBM Brasil. É graduada em Engenharia Elétrica pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo e pós-graduada em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas.*



Oito países, de EUA à China, firmam meta de 200 milhões de carros elétricos em 2030 e 1 bilhão até 2050

Agência Internacional de Energia coordena iniciativa para um novo padrão de motores, associado ao corte de emissões de CO₂

Antonio Machado*

O noticiário sobre crise não cessa. Desde 2007, quando a recessão começou nos EUA, respingando mundo afora, inclusive no Brasil, é desgraça o tempo todo. Só muda o tema. Foi do estouro da bolha das hipotecas ao crash do Lehman Brothers. Do abalo da zona do euro à débâcle da Grécia, Irlanda etc. Agora, fala-se em guerra cambial.

O que virá depois? O ambiente de pessimismo em tempo integral não dá chance a que se atente para outra consequência da grande crise: as inovações para transformar marasmo e prejuízo em oportunidades.

É a essência do capitalismo: reinventar-se sempre que se pendura à beira do precipício. Economistas e políticos têm dificuldades de sacar estas transformações e viradas.

Enquanto a maioria ainda tem calafrios e não vê melhora alguma antes de uma década, uma minoria de empreendedores atrevidos protagoniza a fantástica transformação que fervilha nos bastidores de empresas, governos e universidades.

As mutações do capital estão em toda parte. Ainda embrionárias em várias atividades, no setor automotivo as exéquias do velho motor a explosão, movido a derivados de petróleo, foram encomendadas num evento à margem do Paris Motor Show, realizado em outubro.

Na abertura do salão, onde pontificam versões de carros elétricos das principais marcas, passou despercebido o fórum promovido pela Agência Internacional de Energia (AIE) para lançar os fundamentos de uma nova institucionalidade para o setor de transportes.

Oito países subscreveram o que foi batizado de Electric Vehicles Initiative (EVI), ou Iniciativa pelos Veículos Elétricos, que cria um plano de ação compartilhado, com prazos e metas para introdução do novo padrão de motores, associado ao corte de emissões de CO₂.

O grau de organização sugere que a iniciativa é para valer, o que insere uma enorme interrogação sobre o futuro do setor petrolífero - sobretudo para

o desenvolvimento do pré-sal, onde há projeção de se investir mais de US\$ 500 bilhões, que só devem maturar, se tudo correr bem, depois de 2020 e alcançar a plenitude em 2030.

Da lista inicial, que está aberta a novas adesões, entraram, com a coordenação da AIE, EUA, China, França, Alemanha, África do Sul, Japão, Espanha e Suécia. Estranhamento, o Brasil ficou de fora. As metas acertadas são ousadas e implicam outra indústria automotiva.

CO₂ cortado à metade – Governos e indústrias anuíram em viabilizar até 2020 a produção de 20 milhões de veículos 100% elétricos (EV, em inglês) e os chamados plug-in híbridos (PHEV), que utilizam um pequeno motor a gasolina ou diesel para recarga da bateria e ampliar a autonomia.

Para 2030, a meta é 200 milhões, saltando a um bilhão de veículos em 2050. Tal patamar, segundo a AIE, cortará à metade as emissões de CO₂ do setor de transportes no mundo sobre os níveis de 2005.

“A iniciativa”, disse o diretor-executivo da AIE, Nobuo Tanaka, “atesta o compromisso de alto nível e a determinação de governos e da indústria em tornar realidade os veículos limpos e avançados”.

Foco em cidade limpa – Talvez o ceticismo de que esteja no horizonte a obsolescência do petróleo como combustível explique a reticência da imprensa sobre a iniciativa. O roteiro dos organizadores, contudo, mostra algo mais que voluntarismo ambiental.

A cúpula de Paris foi precedida de outra, realizada em Washington, em julho, pelo governo Barack Obama. A seguinte será um simpósio agora em novembro em Xangai.

Xangai e Shenzhen, segundo o ministro de Ciência e Tecnologia da China, Wan Gang, serão cidades-piloto para os fabricantes de todo o mundo testarem seus carros elétricos e fazerem demonstrações. A discussão sobre resultados iniciais será em abril, coincidindo com o Xangai Motor Show, quando também haverá seminário sobre cidades limpas.

Os governos que lideram a iniciativa combinam despoluição, carro elétrico e planejamento urbano numa mesma estratégia.

Revolução industrial? – É cedo para dizer se está surgindo outra revolução industrial. As montadoras abraçaram o padrão elétrico. Todas estão com um ou mais modelos chegando ao mercado. O brasileiro Carlos Ghosn, presidente da Renault-Nissan, lança em dezembro, nos EUA, o Leaf, o primeiro veículo 100% elétrico da Nissan, com preço ao redor de US\$ 40 mil.

O governo federal banca subsídio de US\$ 7,5 mil; os estados, até US\$ 5 mil; e há outros US\$ 2 mil de crédito para o conversor que conecta a bateria à rede elétrica em 240 volts. Distribuidoras de energia se comprometeram com um período de graça aos primeiros compradores de carro elétrico. Na China, há os mesmos incentivos.

Cavalos selados e nós – Movimentos como o do carro elétrico vinham sendo ensaiados pelas montadoras há muitos anos até que a tecnologia, mesmo ainda longe do estado da arte, ficou pronta. Há mais desenvolvimentos assim em outros ramos. O que o capital espera, quando investimento e risco são altos, é regulamentação e subsídio.

O do carro elétrico reúne inovação com preocupação ambiental como peças integradas. A crise criou capacidade ociosa em indústrias tradicionais, mais nos países avançados que nos emergentes, que pelo bem ou pelo mal será destruída.

O jeito inteligente, a la Schumpeter, é reinventar a indústria, como fazem as montadoras, ou criar novas necessidades – a estratégia de Steve Jobs na Apple. Tudo isso parece que ganha corpo. E nós, para variar, deixando passar os cavalos selados. ■

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

Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG

Prêmio valoriza trabalhos práticos

Vencedores do ano passado e Rodrigo Kede, presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP, falam sobre as características de um bom trabalho

O IBEF SP e a empresa de auditoria e consultoria KPMG realizam a 7ª edição do *Prêmio Revelação em Finanças*, que encerra suas inscrições em 15 de outubro. Rodrigo Kede, presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e CFO da IBM América Latina, comenta que o objetivo do Instituto é promover a carreira de Finanças entre os jovens, “além de proporcionar a perenidade do IBEF, trazendo jovens a participar do nosso grupo”, ressaltou.

De acordo com Rodrigo, as vantagens em participar do evento não se limitam ao prêmio de R\$ 15 mil. “A premiação tem bastante publicidade e visibilidade, principalmente no meio financeiro. Além disso, nada melhor do que ter seu trabalho revisado por algumas ‘feras’ do mercado e obter reconhecimento com um projeto bem feito.”

Os vencedores da edição do ano passado concordam com as palavras do Diretor Executivo do IBEF SP: com o trabalho *Análise de Preço, Volume e Mix de Portfólio em Empresas de Serviços*, André Tanno (Serasa Experian), Fábio Chilante (Serasa Experian), Felipe Guarnieri (Serasa Experian) e Leandro Reis (Serasa Experian) venceram a 6ª edição do *Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG*. Felipe Guarnieri disse que ganhar a premiação trouxe diversos benefícios para a sua carreira, entre eles, uma exposição maior dentro da empresa em que trabalha e um aumento na projeção do escritório brasileiro da Serasa Experian diante da Experian mundo, “uma vez que o Brasil foi o primeiro país a adotar periodicamente esse tipo de análise nas revisões mensais e trimestrais de negócio”, destacou.

Para Leandro Reis, a vitória propiciou grande satisfação pessoal e profissional, “por ter meu trabalho reconhecido por uma banca tão exigente”, observou. Ele disse também que participar de uma comunidade financeira atuante e que estimula a troca de conhecimentos como o IBEF foi outro fruto muito importante proveniente da premiação.

“Com o reconhecimento profissional que o prêmio proporcionou, fui indicado para participar de outros projetos importantes da empresa, que agregaram conhecimento e valor à minha carreira”, contou Fábio Chilante.

André Tanno apontou também que o prêmio elevou o nível de exposição do grupo tanto na empresa em que trabalham quanto no mercado, conferindo um selo de qualidade ao trabalho desenvolvido. “É um importante reconhecimento de que estamos no caminho certo como executivos de Finanças e de que estamos desempenhando com sucesso nosso trabalho, agregando valor à gestão da empresa.”

Chilante comentou que a dedicação individual de cada membro da equipe e



1



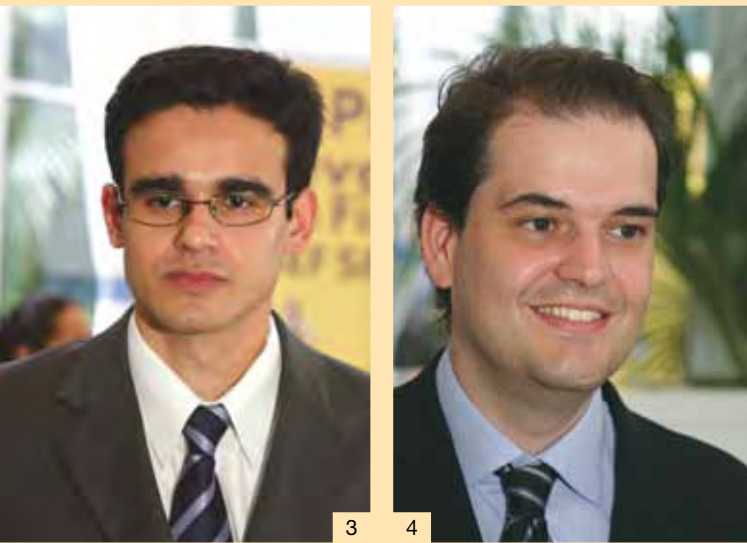
2



"A premiação tem bastante publicidade e visibilidade, principalmente no meio financeiro. Além disso, nada melhor do que ter seu trabalho revisado por algumas 'feras' do mercado e obter reconhecimento com um projeto bem feito"

Rodrigo Kede de Freitas Lima (IBM/IBEF SP)

e inovadores



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

o trabalho em grupo foram fatores fundamentais para a vitória. “Conseguimos agregar conhecimentos financeiros, matemáticos, contábeis e de marketing devido às distintas formações acadêmicas da equipe”, explicou. Tanno concordou com Chilante: “O trabalho se diferenciou dos demais em função do seu desenvolvimento por um grupo multidisciplinar, característica de um trabalho corporativo.”

Já Guarnieri acredita que o grande atrativo do projeto vencedor foi o fato de possuir um caráter essencialmente prático e ter sido implementado efetivamente dentro da Serasa Experian. “A imediata aplicabilidade desse trabalho em qualquer tipo de negócio com benefícios aos gestores e acionistas é um forte diferencial que está acessível para todos que se dediquem a ler o conteúdo”, elucidou.

Segundo Rodrigo Kede, o prêmio é direcionado a empresas e universidades: “Queremos ver trabalhos acadêmicos e casos práticos ou reais de empresas.” Ele alertou também que não é necessário se preocupar com quantidade de páginas. “Não estamos pedindo uma tese ou um trabalho de fim de graduação. Estamos preocupados em ver boas ideias, com conteúdo e não volume: um trabalho de quatro ou cinco páginas muitas vezes tem mais inovação e criatividade do que um de cem páginas”, exemplificou.

União de talentos na composição do trabalho

Na entrevista a seguir, Fábio Chilante, Felipe Guarnieri, Leandro Reis e André Tanno falaram à *IBEF News* sobre o processo de desenvolvimento do trabalho vencedor do 6º Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG.

IBEF News – Qual foi a ideia principal do projeto?

Fábio Chilante – A ideia principal do trabalho foi identificar os motivos da variação de receita de um período para outro, causada por variações nos preços, no volume ou na composição de *mix* de produtos. Seu objetivo foi subsidiar ações de negócio que satisfaçam o planejamento estratégico da empresa, sejam elas obter mais receita através de reajuste de preços, a expansão da base de clientes ou o aumento do *ticket* médio devido à oferta de produtos de maior valor agregado.

IN – Como surgiu a ideia do trabalho desenvolvido?

Felipe Guarnieri – Estávamos em uma reunião de acompanhamento de negócios com nosso CFO e ele comentou a dificuldade em entender as variações da receita da empresa de um mês para o outro, contra o orçamento, e a correta identificação dos motivos dessas variações. A partir daí, encampamos a ideia e começamos a trabalhar na solução do problema. O interessante é que somos um grupo bem complementar devido à diversidade de nossas formações. O Leandro é matemático, o Fábio é economista e contador, o André é publicitário e eu sou administrador de empresas. Assim, comecei trabalhando na parte conceitual da solução e desenvolvendo toda a parte do cálculo. O Leandro entrou na hora que precisávamos de um rigor matemático maior para a definição das fórmulas matemáticas, já que grande parte da solução é baseada em aspectos de geometria. O André foi fundamental na transposição da teoria para a realidade da Serasa Experian, já que ele é o gerente financeiro. Por último, o Fábio foi capaz de pegar tudo isso e sistematizar num processo periódico e recorrente de análise, o que é um imenso desafio.

IN – Encontraram dificuldades durante a realização? Quais?

Leandro Reis – Sim, embora as operações matemáticas utilizadas fossem simples, o desafio estava em saber quais contas fazer para isolar os efeitos de preço, volume e *mix*. A verificação da aderência do modelo ao negócio da empresa também exigiu muito do grupo.

IN – Quais foram os resultados práticos do trabalho para a empresa?

André Tanno – Ao desenvolver e implantar essa ferramenta na Serasa Experian, uma empresa de serviços, o grupo agregou valor à gestão da companhia, ampliando o entendimento em relação aos resultados das estratégias e das ações comerciais da empresa no mercado, e provendo agilidade e objetividade nas tomadas de decisão. ■



Aumenta o salário da mulher executiva – diferença salarial será um dado do passado

Luciana Medeiros von Adamek, coordenadora-geral do IBEF Mulher

Há muito tempo temos vistos reportagens e pesquisas demonstrando que ainda não existe igualdade salarial entre homens e mulheres que ocupam mesmo cargo nas empresas. A pesquisa apresentada recentemente no seminário do IBEF Mulher demonstra que as diferenças salariais iniciam nos principais países em 5% e podem chegar a 25%. Esse fato incomoda a sociedade em geral e, apesar de muitos programas, análises e legislação específica, as pesquisas divulgadas não demonstraram grandes evoluções no tema nos últimos cinco anos.

Entretanto, segundo uma reportagem publicada recentemente pela revista TIME (fonte: www.time.com), essa condição está mudando. De acordo com uma nova análise feita em 2.000 comunidades, em 147 das 150 maiores cidades dos Estados Unidos, os salários médios em tempo integral de mulheres jovens estão 8% superiores aos dos rapazes em um mesmo grupo. Nas cidades Atlanta e Memphis essas mulheres estão ganhando cerca de 20% a mais do que os homens. Uma pesquisa divulgada anteriormente pela Queens College, em Nova York, sugeriu que esse fato estava ocorrendo apenas nas grandes metrópoles. O novo estudo sugere que a diferença é maior do que se pensava, com jovens mulheres em Nova York, Los Angeles e San Diego ganhando 17%, 12% e 15% a mais do que seus pares do sexo masculino, respectivamente. Outro dado da pesquisa é que, mesmo em regiões de menor representatividade, economicamente as mulheres jovens estão ganhando 14% a mais que os homens.

Os dados foram publicados pela James Chung of Reach Advisors, que passou mais de um ano analisando as informações da Census Bureau's American Community Survey. Essa reversão de ganhos esmagadores deve-se a um fator: a educação. Para cada

dois homens que se formam na faculdade ou conseguem um maior grau de escolaridade, existem três mulheres. Estudos têm mostrado consistentemente que um diploma de faculdade eleva os salários ao longo da vida, mesmo, em muitos casos, para cargos de nível básico.

Uma das questões que desperta atenção no artigo são as condições que alimentam o aumento dos salários femininos. A economia atual em crescimento está baseada no conhecimento, e a nova geração de mulheres está mais bem preparada para uma reestruturação que seus antecessores mais velhos ou colegas do sexo masculino. Dessa forma, acredita-se que as mulheres agora podem ter influência suficiente para que seus ganhos financeiros sejam equivalentes aos dos homens, mesmo após constituírem famílias ou à medida que envelhecem.

Acredito que esse diferencial de salário tem dia e hora para acabar já que, no ano passado, o Bureau of Labor Statistics anunciou que, pela primeira vez, as mulheres constituem a maioria da força de trabalho nos cargos gerenciais. Dados publicados pelo site *Mais Mulheres no Poder* (www.maismulheresnopoderbrasil.com.br), que tem como fonte *Doutores 2010: Estudo da Demografia da Base Técnico-Científica Brasileira* – Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE) – junho de 2010, em 2008 as mulheres detinham 51,5% dos títulos de doutorados no Brasil. Não devemos buscar uma competição, mas apenas a igualdade de tratamento que, ao meu ver, já ocorre em muitas empresas. O que a falta às empresas e à sociedade de uma forma geral é a divulgação desses dados, demonstrando que não existem diferenças em nenhuma categoria. Afinal, quem não deve, não teme.

Saudações ibefianas.

Notícias

- 1 • **Livro** – É com muito prazer que informamos o lançamento em Nova York do livro coordenado por Silvia Securato em 8 de setembro: *We Women*. Parabéns a Silvia e a todas as mulheres que participaram do livro por mais essa importante conquista.
- 2 • **Palestra** – Júnia J. Rjeille Cordeiro, superintendente do Lar Escola São Francisco – Centro de Reabilitação e membro do IBEF Mulher, foi palestrante na I Jornada de Terapia Ocupacional do Hospital Municipal Tatuapé com o tema Organização e Gestão de Serviços de Terapia Ocupacional.



Fernando Ricci

Participação na ordem do dia

Já mencionei em uma coluna anterior que, em conversas com jovens profissionais de finanças que trabalham em outros países, uma surpreendente maioria deles manifesta o desejo de retornar ao Brasil, dado o aumento de oportunidades de carreira aqui existentes. Da mesma forma que assistimos, alguns poucos anos atrás, a um “apagão” de profissionais na área de Relações com Investidores (RI) – devido ao grande número de empresas abrindo o capital na Bolsa que os demandavam –, corremos agora o risco de não termos gente suficiente e, o que é pior, capacitada para exercer o grande número de vagas que se abrem a todo o momento no mercado.

Qual a função, então, de uma entidade como o IBEF, e mais especificamente, do IBEF Jovem, em uma situação como essa? Certamente, uma das principais, é ajudar na formação, troca de experiência, contato com executivos mais seniores, para que esta carência de formação não atrapalhe a ascensão da carreira do jovem executivo em um momento em que as possibilidades são enormes. Nossa principal bandeira dentro do Instituto é promover encontros, debates e trazer conhecimentos técnicos que alavancam a carreira do jovem executivo. E acreditamos fortemente que, quanto mais intenso o convívio desses jovens para trocar experiências, aprender com os outros e compartilhar conhecimento, mais benéfica será a entidade para todos.

Por isso é que eu advogo fortemente pela participação constante em todos os eventos do IBEF: jovem profissional, compareça aos cafés da manhã, seminários e outros encontros informais, para que, além de fortalecermos o núcleo jovem, nos encontremos sempre para trocarmos idéias e crescermos juntos. E, ainda, querendo participar mais ativamente do IBEF Jovem (estamos sempre precisando de mais ajuda!), basta entrar em contato com a secretaria do IBEF SP.

Saudações ibefianas!

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



Divulgação

DIÇA PARA A SUA CARREIRA

Márcia Segatello
Prestige RH
www.prestigerh.com.br



Tudo bem dizer não

Com o crescimento da atividade econômica no Brasil, o decorrente aumento de vagas no mercado de trabalho em todas as áreas e a atual escassez de talentos, a qualquer momento, você poderá ser abordado por um consultor de RH ou headhunter.

Considere a ocasião um privilégio. Normalmente os *headhunters* são muito objetivos e diretos e se querem falar com você vale a pena ouvi-los.

Neste momento é comum às pessoas deixarem escapar uma boa oportunidade profissional por falta de habilidade de comunicação.

A primeira dica ao receber este tipo de contato é ouvir o que o headhunter tem a dizer e responder com sinceridade se a oportunidade lhe interessa ou não. Caso você não possa atendê-lo ou responder no momento, peça para entrar em contato mais tarde. Tudo bem! Você não será excluído do processo.

Após ouvir sobre a oportunidade e analisá-la, posicione-se com sinceridade sobre seu interesse em seguir no processo. Tudo bem se você não quiser, mas sempre mantenha o canal de comunicação aberto para o futuro.

De maneira alguma deixe de comparecer a uma entrevista agendada. Se em algum momento do processo seletivo você tiver dúvidas em prosseguir, seja claro e aconselhe-se com o *headhunter*.

O estresse é ainda maior para todos os lados quando há a desistência do candidato após a empresa ter decidido por sua contratação.

Agindo de forma objetiva você fará do headhunter seu aliado e, com certeza, será lembrado como um profissional confiável para ser incluído em outros processos seletivos.

Associe-se ao IBEF SP e faça parte do IBEF Jovem!
11 3016-2121 - www.ibef.com.br

Um advogado que valoriza a transparência em todos os âmbitos



Jacinto Alvarez

Roberto Goldstajn

A busca do equilíbrio nas relações humanas: foi pensando nisso que Roberto Goldstajn escolheu cursar a faculdade de Direito em 1994, nas Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU).

Já no primeiro ano de curso, o advogado iniciou a prática da profissão por meio de estágios. Desde então, pôde vivenciar importantes experiências em diversos escritórios de advocacia, entre eles, Schivartche Advogados Associados, Azevedo Ribeiro Advogados Associados e Advocacia Novita e Novita.

Objetivando se especializar nas relações entre o Fisco e o contribuinte, concluiu a pós-graduação em Direito Tributário em 2001, na PUC-SP (Pontifícia Universidade Católica de São Paulo).

Entre 2000 e 2003, engrandeceu seu currículo trabalhando em empresas de destaque como a Deloitte Touche Tohmatsu, prestadora de serviços de consultoria e auditoria, e o Grupo Pão de Açúcar, líder no mercado varejista nacional. E, desde 2003, assessora de forma independente companhias de diversos setores, como comércio, indústria e serviços.

Roberto lembra com orgulho a situação mais marcante de sua carreira: quando executou estratégias – redução de passivo fiscal, cancelamento de restrições, parcelamentos, liberação de CPND (Certidão Positiva com Efeito de Negativa de Débito), dentre outras – nos órgãos federal, estadual

e municipal com a finalidade de viabilizar, em tempo recorde, a venda de quatro estabelecimentos situados em municípios e Estados distintos pertencentes ao mesmo grupo econômico. “Essa experiência mostrou a importância e as vantagens experimentadas por meio de um relacionamento fiscal transparente”, enfatiza.

Mesmo com as inúmeras conquistas, Roberto não deixa de traçar objetivos profissionais: “Acredito que ainda terei inúmeros desafios pela frente! Almejo contribuir para um ambiente de negócios mais saudável”, revela. Ele disse também que comprometimento, habilidade no desenvolvimento de relacionamento interpessoal, proatividade e transparência são qualidades de sua personalidade que determinam o sucesso nos projetos em que se envolve.

Membro do IBEF SP desde 2009, Roberto é coordenador da Subcomissão de Tributos da Comissão Técnica e acredita que essa experiência contribui constantemente para o seu aperfeiçoamento profissional. “O trabalho interdisciplinar entre as subcomissões me propiciou ter um contato mais aprofundado com os conceitos de sustentabilidade, boas práticas de governança corporativa e gestão de riscos. Além disso, posso dizer que, além do privilégio de me relacionar

com excelentes profissionais, tive o prazer de construir novas e sólidas amizades dentro do IBEF SP.”

Roberto compreende que o apoio da família foi vital para a sua realização profissional. “Meus pais são psicanalistas e, com isso, tive a oportunidade de aprender como é importante respeitar e valorizar as relações humanas”, diz.

Ao falar sobre sua vida particular, ele se emociona ao relembrar o dia do seu casamento com a administradora de empresas Priscila Harari, há cinco anos, realizado com uma cerimônia religiosa judaica. “A energia experimentada na *chupá* é inesquecível”, compartilha. O advogado explicita também a vontade de ter filhos: “Em breve, queremos aumentar a nossa família”, conta.

O que o faz feliz? “Estar com a família, os amigos e, principalmente, com minha esposa, assim como viver novas experiências e novos desafios”, revela Roberto, que, nos momentos livres, gosta de ler, ver filmes e seriados de tevê, jantar, passear e viajar com a esposa e os amigos. ■



O advogado e sua esposa

Divulgação

Preferências

Palavra
Garra

Guru
Meus pais

Personalidade Histórica
Mahatma Gandhi

Estilo Musical
Blues, clássico, jazz e rock/pop

Melhor Filme
Carruagens de Fogo

Melhor Livro
Quando Nietzsche Chorou, de Irvin D. Yalom

Esportes
Natação e trekking

Lazer
Conhecer novos lugares e culturas

Culinária Preferida
Japonesa

País (fora o Brasil)
Espanha

Melhor Cidade
Barcelona

Férias
Lugares que me deem a oportunidade de conhecer novas culturas ou uma praia reservada para relaxar

Aniversários

Parabéns aos associados que aniversariam em outubro!

1 Arthur Rotenberg, Rodrigo Cristoforo Del Barrio, Paulo Silveira Cardoso e Reinaldo Rabelo de Moraes 2 Maria Fernanda Vieira Rodrigues Couto, Miguel Roberto Gherrize e Hermínio Paulo Simionato 3 Mauro Cavalcanti de Albuquerque, Fabio Coletti Barbosa e Alexandre Heinermann 4 Regina Helena Jorge Nunes, Elder Camargo da Silva e Adelino Dias Pinho 5 Alessandro Broedel Lopes, José Paulo Bolsonaro de Moura, Hamilton Del Mônaco e Antonio Colloca 6 Eric Brandão Machado Mifune, Antonio Marcos Dantas de Abreu, Luiz Carlos Trabuco Cappi, Mario José Ferian, Gilson Porto João da Silva e Cristiano Leão de Andrade 7 Flávio José Navarro Sequeira, André de Souza Maurino, Carlos Augusto Ayosa e Paulo Nelson Nakasone Teruya 8 José Luiz Esteves U. Sanches 9 Wilson Francisco, Kleber Carvalho Rocha e Maria Graziela Malouf Cury Rayes 10 Carlos Alberto Ferracioli Bispo, Sebastião Daniel de Souza Filho, Angelo Celso Souza Lima de Vasconcellos e Leopoldo Viriato Saboya 11 Marco Aurelio Mamari de Souza e Rodrigo Martinez Gomes de Andrade 13 Linomar Barros Deroldo e João Carlos Tavorá Pinho 14 Domingos Ferronato, Carlos Alberto Bordini, Fred Regis, José Antonio Caseiro Vicente e Almir Ferreira de Sousa 15 Waldir Luiz Corrêa, Adriano José Longo, Cristiane Barretto Sales, Roberto Longo Pinho Moreno e Alberto Borges Matias 16 José Domingo Barral Amoedo, Hugo Antonio Jordão Bethlem, Eduardo El Khouri Buzato, Francesco Emilio de Cesare, Antonio Eduardo P. Rodrigues e Luciana Ibiapina Lira Aguiar 17 Luiz Gonzaga Murat Junior, Alessandra Mara Rigos Alves, Jose Eduardo Boé e Marcelo Luis Meirelles de Lucca 18 Ronald Raul Eikelenboom e José Antonio Ramos 19 Guilherme Affonso Ferreira de Camargo, Antonio Miranda de Oliveira Pimentel, Silvan Barros Suassuna e Eduardo de Toledo 20 Sergio Rodrigues Bio 21 Jose Chitman, Antonio Sergio de Almeida, Rubens Toshio Akamine e Carlos Alberto Valim B. Henrique 22 Wesley Mendes da Silva, Raymundo Wendelim Sobral A. Cunha e Gilson Martins de Oliveira 23 José Eduardo Menegario, Fabio Astolfi, Frederico Wolfgang Wickert, Antonio Coló e Ivanyra Correia 24 Dirk Alfred Rosenfeld 25 Benedito Eduardo Taveira Duarte, Carlos Alberto Ribeiro da Rocha, Marcos Guedes Pereira e Thiago Luiz Ribeiro Stouthandel 26 Tiago Brasil Rocha e Claudio Martins Marote Junior 27 Elvio Agnelli e José Luis Amancio 28 Antonio Beltran Martinez e Luis Alberto Figueiredo de Sousa 29 Julio Cesar Nogueira, Fernanda Balthazar Bambino, Reinaldo Tadeu Nastri e José Lourenço Camargo Braga 30 João Marcos Lima Cerqueira e Luiz Carlos Alves de Souza 31 Eduardo Tavares Nobre Varela.

Novos Associados

Alciomara Kukla – KPMG Auditores Independentes
Ana Maria Elorrieta – PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes
Claudia Regina Caldeira Sechetto – Astrazeneca do Brasil Ltda.
Evelin Spinosa – Gaia Silva Gaede & Associados
Fabiana Veloso A. Pereira – KPMG Auditores Independentes
Mohamed Fayed Parrini Mutlaq – Associação Hospitalar Moinhos de Vento Ltda.
Murilo Rodrigues de Mello – KPMG Auditores Independentes
Oswaldo Ayres Filho – Fibria Celulose S.A.
Reinaldo Rabelo de Moraes Filho – GRV Solutions S.A.
Ricardo Benatti – Eternit S.A.
Rogério José Furigo Lelis – PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes
Valerio Augusto Mateus – T-Systems do Brasil Ltda.

Entre sem bater na sala de quem decide



Ética e empresa



Divulgação



Divulgação

Ivan de Souza é diretor da Congen – Consultoria em Gestão Empresarial e vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP.

Sergio Volk, consultor na Magno Consultores Empresariais e professor da Faap, é membro das Comissões de Relações Públicas e Técnica do IBEF SP.

Se quisermos construir uma sociedade mais justa, a ética precisa ser aplicada e debatida de forma permanente. Recentemente, uma pesquisa da organização Transparency International (transparency.org) demonstrou que, quanto maior a concentração de renda de um país, maior a percepção de corrupção.

A concentração de renda leva a uma concentração de poder, que traz consigo uma sensação de impunidade e onipotência e, conseqüentemente, o desrespeito aos princípios da ética. Normalmente, o que propicia uma melhor distribuição de renda é a garantia de todos terem condições de acesso à educação, à cultura e ao conhecimento. Com isso, diminuem-se as diferenças e se criam mais e melhores oportunidades para todos.

É preciso investir no desenvolvimento da consciência ética entre as pessoas que trabalham na empresa e que são, portanto, as pessoas que a representam. Uma empresa só será realmente ética se contar com o trabalho de pessoas comprometidas com a ética. Afinal, são as decisões e as atitudes de cada colaborador que constroem a história e o destino da empresa. E os colaboradores somente entenderão que a ética faz parte de suas vidas se sentirem que os dirigentes também a valorizam e praticam efetivamente.

Atitudes impensadas podem gerar grandes prejuízos, destruir a reputação da empresa e a carreira do colaborador. Portanto, é recomendável e justo que as empresas procurem reduzir esse risco dando oportunidade a seus colaboradores de conhecer a cultura corporativa desde o momento da admissão no emprego.

As pessoas são levadas a praticar a ética se a ela forem acostumadas desde os primeiros momentos em suas vidas: os pais são os primeiros contatos delas com o mundo, e assim o comportamento que perceberem nos adultos irá direcionar o seu próprio comportamento. Assim, praticar a transparência e a justiça com seus filhos fará com que eles também ajam da mesma forma em sua vida pessoal e continuem a atuar assim em cada momento das suas carreiras.

A ética nas empresas e o compromisso com os valores éticos dentro das organizações é um tema que vem adquirindo particular relevância e destaque nos últimos anos e está inserido na governança corporativa. Os valores éticos não podem ser usados simplesmente para obter resultados econômicos na empresa ou um destaque na mídia, mas sim em uma perspectiva filosófica de uma vida feliz, que vale a pena ser vivida.

A governança corporativa está fundamentada nos relacionamentos entre pessoas e grupos de pessoas que representam os interesses das organizações. No Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), as virtudes que merecem especial

destaque são: a equidade, a transparência, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa.

A boa governança sugere que na gestão da empresa haja separação entre participação acionária e controle.

A equidade está caracterizada pelo tratamento justo entre os integrantes do conselho de administração, os membros do conselho fiscal, os diretores, os auditores e as diferentes classes de proprietários.

O principal executivo e a diretoria devem municiar de informações os conselhos, a auditoria externa, as partes interessadas e o público em geral com transparência, sem ocultar

nada que seja relevante para o bom desempenho dos negócios da empresa.

A prestação de contas feita por meio do relatório anual é o mais importante veículo para os agentes da governança (sócios, gestores, administradores, conselheiros e auditores) prestarem contas de sua administração.

E, como última virtude do código do IBGC, a responsabilidade corporativa faz com que a pessoa assuma as conseqüências pelos seus atos.

As virtudes resultam de hábitos conquistados pelo exercício constante de boas práticas. ■

É preciso investir no desenvolvimento da consciência ética entre as pessoas que trabalham na empresa e que são, portanto, as pessoas que a representam. Uma empresa só será realmente ética se contar com o trabalho de pessoas comprometidas com a ética