



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 Luís 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

Mário de Rezende Pierri

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

Fabrador

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

História para contar

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

Na edição nº 66 do *IBEF News*, de abril de 2003, escrevi meu primeiro editorial como presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP, cujo mandato tinha se iniciado no mês anterior. Iniciava com a apresentação de uma nova versão do *IBEF News*, que descrevia como mais bonito e moderno, com uma estrutura editorial mais enxuta e objetiva, e com maior abrangência. Essa versão trazia grandes inovações, a começar pela quantidade de páginas (eram oito páginas!), e com um formato elegante, dominado pela cor azul escuro. Foram 21 edições nessa formatação: a última – a de nº 86, de fevereiro de 2005 – já tinha 16 páginas!

Em abril de 2005, no início do segundo mandato da Diretoria Executiva, precisamente dois anos depois, lançamos, finalmente, a versão revista da *IBEF News*, edição nº 87, cujo editorial intitulei “Tenho o prazer de apresentar a revista *IBEF News*”, no qual afirmava que, “ao transformar o nosso periódico em revista, não mudamos apenas a sua modelagem, mas, também, sua proposta editorial, tornando-a mais densa e mais ampla”. Tinha a enormidade de 24 páginas! Impressa em quatro cores, trazia muitas fotos e proporcionava maior prazer à leitura!

Hoje comemoramos a edição de nº 150 da *IBEF News*, com 76 páginas. Foram cerca de 12 anos ininterruptos de edições mensais, fato inédito nas instituições de cunho profissional. Essa perseverança se deve à Comissão de Relações Públicas, que, há mais de 25 anos, edita o órgão de divulgação da Entidade. Por essa Comissão passaram ilustres ibefianos... Bem, essa é outra história, que, por limitação de espaço, não poderei relatar. Portanto, caro leitor, vá à página 26 e saboreie um pouco de história de nosso Instituto.

Boa Leitura!

PS: Em fevereiro de 2011, com a publicação da edição nº 153 de nossa revista, estarei concluindo um ciclo de oito anos à frente do IBEF São Paulo. Com um olhar retrospectivo, confesso que tenho história para contar!



Edição 66



Edição 87

Índice

Rapidinhas 4

Ping-pong 6

Mercado mais competitivo estimula o crescimento da Redecard

Café da manhã 10

CEO do Grupo Pão de Açúcar fala das perspectivas de expansão da rede

RH 16

IBEF Mulher debate os benefícios do *coaching*

Palestra 20

Jovens executivos apresentam trabalho vencedor do Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG em 2009

Matéria de capa 26

IBEF News comemora 150 edições

Artigo 36

Verbas recebidas de fornecedores – um nó a desatar!, por Rubens Batista

Tema livre 39

Anúncio emperrado, por Antonio Machado

Confraternização 40

IBEF SP recebe os indicados ao *Equilibrista*

Prêmio Revelação I 46

IBEF SP e KPMG entregam o 7º Prêmio Revelação em Finanças

Prêmio Revelação II 54

Almoço de confraternização com jovens revelações

Institucional 61

Almoço da Diretoria Vogal aborda estratégias para 2011

IBEF Mulher 69

IBEF Jovem 70

Executivos&Empresas 72

Uma boa combinação de razão e sensibilidade

Aniversariantes/Novos Associados 73

Opinião 74

As empresas de controle familiar e a governança corporativa, por José Rubens Vicari



IBEFIANO NO DELOITTE CFO VISION

André Luís Rodrigues, vice-presidente de Finanças para a América Latina da Rhodia e vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP, participou entre 10 e 12 de novembro do Deloitte CFO Vision 2010: Staying Agile, organizado pela Deloitte em Washington,

D.C., EUA. Na ocasião, foram discutidos assuntos direcionados a auxiliar na antecipação de problemas relacionados com os desafios atuais e ao desenvolvimento de estratégias para enfrentá-los. Foram conferencistas, entre outros, o ex-presidente dos Estados Unidos George W. Bush e os ex-secretários do governo Bush Robert B. Reich (Trabalho) e William J. Bennett (Educação). Participaram do evento cerca de 250 pessoas, sendo 190 CFOs norte-americanos. André participou do painel CFO Views on Emerging Markets, Including Insights from CFOs in Asia, Europe, North America and South America, onde teve a oportunidade de abordar temas como Considerações para Crescer Organizadamente através de M&A; Implicações de Riscos Regulatórios e de Gerenciamento em Mercados Emergentes; O Papel do Governo nos Negócios; e Considerações sobre Operações, Impostos, Talento e Cultura, falando especialmente sobre o Brasil como uma grande oportunidade de investimento.

Marcio Pochmann, presidente do Ipea – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, convidou Walter Machado de Barros, presidente do Conselho de Administração do IBEF SP e sócio da WMB Consultoria de Gestão, para participar como debatedor do painel Os Empresários e a Macroeconomia, parte da Conferência do Desenvolvimento Ipea, que será realizada em Brasília no período de 24 a 26 de novembro.

.....

Rubens Batista, conselheiro de Administração do IBEF SP e sócio-líder da Kaph Financial Group, representou o Instituto no 6º Congresso Nacional e no 8º Congresso Latino-Americano de Crédito e Cobrança, realizados nos dias 9 e 10 de novembro, no Teatro Alfa, em São Paulo. No evento, foram abordadas as possíveis respostas, cuidados e soluções da indústria de crédito em face da realidade econômica estável e positiva. Em paralelo, foi realizada uma feira em que empresas apresentaram suas soluções de tecnologia e serviços.

.....

O ibefiano Vitor José Fabiano deixou a posição de CFO do Magazine Luiza para assumir a vice-presidência de Finanças da Bunge Brasil. A Bunge, que se instalou no Brasil em 1905, está presente em 16 Estados brasileiros e tem posição de destaque no setor do agronegócio, com marcas como Serrana, Manah, Iap, Ouro Verde, Salada, Soya, Cyclus, Delícia, Primor e Bunge Pró.



O IBEF São Paulo agradece às seguintes empresas pelo suporte às suas iniciativas em 2010:

- Accenture • Accor Hospitality*
- Adial Brasil • AES Eletropaulo • Agência Estado*
- Alpargatas • Banco Alfa • Bloomberg*
- Bradesco Corporate • Cincom Systems*
- Concessionária de Rodovias Tebe • Credit Suisse*
- Deloitte • Ecorodovias • Embraer • ERM Brasil*
- Ernst & Young Terco • Estadão*
- Grupo Pão de Açúcar • HSBC • IBM • Itaú BBA*
- Itaú Unibanco • Johnson & Johnson • KPMG*
- Lar Escola São Francisco • Lincx • Makro*
- Natura • Oracle • Porto Forte • PwC*
- Rádio Bandeirantes • RoC e Neutrogena*
- Saint Paul Escola de Negócios • Serasa Experian*
- Silverado • Terraço Itália • Ticket • Totvs*
- Turmalina Corretora de Câmbio*

O dia 1º de julho deste ano foi marcado pelo fim da exclusividade entre credenciadoras e bandeiras de cartões de crédito, o que acirrou a concorrência entre as duas maiores empresas do setor, Redecard e Cielo. De acordo com Roberto

Medeiros, presidente da Redecard, há um ano a companhia vinha se preparando para atender a nova realidade do mercado. “A partir de primeiro de julho tivemos muito mais acessos ao nosso *call center* e um volume de transações muito maior, pois, obviamente, a participação da Visa no mercado brasileiro é muito grande”, informou. Em entrevista exclusiva para a *IBEF News*, o executivo afirmou que, hoje, no Brasil, apenas 22,5% do consumo médio das pessoas é realizado com cartão de crédito ou débito, “e o objetivo é que entre os próximos 5 e 10 anos esse número dobre”, revelou.

Mercado mais competitivo estimula o crescimento da Redecard

O fim da exclusividade entre bandeiras e credenciadoras de cartão de crédito abre novas oportunidades: a companhia habilita cerca de 40 mil novos clientes por mês

IBEF News – *Como fica a competitividade de mercado com o fim da exclusividade entre bandeiras e credenciadoras de cartão de crédito?*

Roberto Medeiros – Antes de primeiro de julho, quando acabou a exclusividade entre bandeiras e adquirentes, nós já vivíamos um ambiente de competição, porque já tínhamos competidores das transações com bandeiras Mastercard. Então, a rigor, já estávamos preparados para esse novo cenário competitivo. O que de fato mudou é que, a partir dessa data, nós tivemos muito mais acessos ao nosso *call center* e um volume de transações muito maior, pois, obviamente, a participação da Visa no mercado brasileiro é muito grande.

IN – *Como a Redecard se preparou para enfrentar essa nova realidade?*

RM – Como o maior impacto foi o aumento no volume de transações, desde o segundo semestre do ano passado adotamos medidas para absorver essa grande demanda. Para se ter uma ideia, aumentou em três vezes o número de ligações recebidas em nosso *call center*. Tivemos que fazer a atualização de toda a nossa base de maquininhas, também aumentamos a capacidade de processamento delas para ter a certeza de que daríamos o tratamento adequado para as novas transações. No dia primeiro de julho, nós já tínhamos um milhão de maquininhas prontas

para capturar transações de cartões Visa. Além disso, adequamos nossa força de vendas para que ela pudesse atuar no Brasil inteiro e, particularmente, em regiões nas quais não atuávamos anteriormente, como no Centro-Oeste e Nordeste.

IN – *Quais foram as ações estratégicas realizadas tendo em vista a liderança de mercado?*

RM – A nossa maior preocupação é sempre ter a certeza de que atendemos às necessidades de nossos clientes lojistas. Para isso, buscamos ter o maior número possível de bandeiras; hoje temos vinte e duas. Dessa forma, eles ficam habilitados para receber o maior número de cartões. Ademais, queremos sempre nos certificar de que somos o mais inovadores, que temos produtos diferenciados, como o “vendas porta a porta”. Com o sistema, empresas que fazem esse tipo de negócio portam um telefone celular que aceita receber pagamentos com cartão de crédito: uma ação completamente inovadora.

IN – *Poderia explicar como funciona essa questão dos pagamentos por meio do celular?*

RM – Nós temos um *software* que carregamos no celular dos vendedores e, quando ele vai à casa de um cliente, pode aceitar o pagamento via cartão de crédito. Para isso, ele entra

com o número do cartão no celular, sem precisa informar a senha, depois essa transação é aprovada pelo nosso centro de processamento e, em seguida, o vendedor recebe um SMS com a mensagem “transação aprovada”. Assim, a venda é concluída. Esse programa é uma exclusividade da Redecard: nós desenvolvemos e fomos os primeiros do Brasil a ter um desenvolvimento dessa natureza para aplicações de venda porta a porta.

IN – *Essa facilidade poderia ser adaptada para o usuário comum?*

RM – Esse é um outro produto que temos, chamamos de “Redecard Celular”. Nesse momento estamos fazendo um piloto pelo banco Itaú, que funciona da seguinte maneira: o Itaú coloca o *software* no celular do seu cliente. Ao chegar à loja, o vendedor está com a maquininha Redecard e dá como opção o pagamento com cartão de crédito, débito ou celular. Ao escolher pagar com celular, o cliente digita os dez números do seu telefone, sendo os dois primeiros o código de área. Nesse momento, o celular da pessoa recebe uma senha, que será digitada na maquininha da Redecard, em seguida, o cliente vai digitar a senha do seu cartão, assim, a compra é realizada. É importante destacar que, cada vez que a pessoa faz uma compra nova com seu celular,



Divulgação

Roberto José Maris de Medeiros é graduado em Engenharia Eletrônica. Iniciou sua carreira na Embratel como engenheiro de Sistemas, passando pela Promon Engenharia como gerente de Operações e Mercado dos produtos de Comunicação de Dados e Satélite. Na Motorola do Brasil Ltda. foi diretor regional-Mercosul para os produtos de Infraestrutura Celular. Posteriormente, ocupou a posição de COO da Telecom Itália Brasil e CEO da Companhia Riograndense de Telecomunicações (CRT). Durante seis anos foi CEO da Telefonica Empresas S.A. e, desde fevereiro de 2008, é o CEO da Redecard, onde também acumula a função de diretor de Recursos Humanos desde abril de 2009 e de diretor de Marketing e Produtos desde agosto de 2009.

ela recebe uma nova senha. Assim, evitam-se problemas com fraude.

IN – No terceiro semestre de 2010, a Redecard apresentou o aumento de 23,1% em transações com cartões de débito e crédito em relação ao mesmo período de 2009. No entanto, teve uma queda de 2,7% no lucro líquido. Poderia comentar esses números?

RM – É importante lembrar que nesse período, anterior a primeiro de julho, no qual estávamos nos preparando para as questões de mercado, tivemos que fazer algumas mudanças: aumentamos nossa força de vendas e a quantidade de pessoas que temos na rua para atender nossos clientes quando eles precisam (troca de maquininha, atendimento sobre um novo produto, etc.). Tudo isso aumenta a nossa despesa com pessoal. Adicionalmente, todo o nosso *call center* foi atualizado e cresceu para atender os nossos clientes. Além disso, estamos credenciando entre 40 e 45 mil novos clientes por mês, o que também gera custo adicional

de logística, operação e manutenção. Portanto, esse é um momento de transição, em que a companhia cresce muito em quantidade de transações com cartões de crédito e débito, mas também tem um aumento em seus custos e despesas. Em resumo, está tudo bem dentro do esperado para a nossa expansão. É uma transição pra que crescamos bastante nos próximos anos.

IN – E quais são as perspectivas de crescimento para 2011 com todas essas mudanças?

RM – A Associação Brasileira de Empresas de Cartões de Crédito e Serviços (Abecs) tem a previsão de que o mercado crescerá 20% no próximo ano. Nós, certamente, cresceremos acima do mercado. Então, nosso objetivo é continuar crescendo um pouco acima do mercado pelo acesso que temos agora sobre as transações Visa.

IN – Com o acirramento da disputa de mercado, foram desenvolvidas ações específicas de publicidade?

Qual foi o investimento destinado a essa área?

RM – Nosso objetivo sempre foi fazer um investimento em marketing da ordem de 3,5% a 4% das nossas receitas de crédito e débito. Com a preparação para esse novo cenário, fizemos várias inserções na mídia televisiva, nas revistas e nos jornais. Somente no terceiro trimestre deste ano, investimos 26 milhões de reais nessa continuidade de posicionar a nossa marca. Portanto, permanecemos investindo em ações de marketing para que o lojista saiba sobre novos produtos e conheça todas as funções da nossa maquininha – como fazer recarga de celular pré-pago, executar consultas de cheques e, obviamente, realizar transações de crédito, débito e de *voucher*. Portanto, parte de nosso investimento em publicidade está comunicando as 22 bandeiras que temos e todos os outros serviços que prestamos.

IN – Pretende aumentar essa abrangência de bandeiras?

RM – O intuito é abranger novas bandeiras desde que elas tenham representatividade em determinadas regiões, ajudando os nossos clientes e estabelecimentos a venderem mais. Por exemplo, em Sorocaba, temos a Sorocred, no Centro-Oeste, a Sicredi. Também almejamos fazer com que bandeiras estrangeiras venham para o Brasil com os estrangeiros que

"A Associação Brasileira de Empresas de Cartões de Crédito e Serviços (Abecs) tem a previsão de que o mercado crescerá 20% no próximo ano. Nós, certamente, cresceremos acima do mercado. Então, nosso objetivo é continuar crescendo um pouco acima do mercado pelo acesso que temos agora sobre as transações Visa"



"Minha expectativa é que o Brasil continue crescendo, que nossos clientes varejistas continuem expandindo e que, nesse contexto, possamos ajudar trazendo mais tecnologia, inovação e segurança"

"Hoje, no Brasil, apenas 22,5% do consumo médio das pessoas é realizado com cartão de crédito ou débito. Para se comparar, nos Estados Unidos esse número é de 45%. Portanto, temos a possibilidade de duplicar o que o cidadão médio brasileiro consome com cartões"

visitam o País e fazem compras aqui. Pensando nisso, anunciamos a parceria com a China Unionpay (CUP); assim, quando os clientes dela vêm ao Brasil, podem pagar suas compras e serviços com seu cartão.

IN – Quais os objetivos da empresa com o aumento de parcerias com bancos, como as realizadas com o Banco Safra, Caixa Econômica Federal e Banco Cooperativo do Brasil?

RM – Nós credenciamos novos estabelecimentos por meio de dois canais: força de vendas e bancos. Portanto, a parceria com os bancos é uma maneira de conseguir novos clientes, tanto para a Redecard como para o banco. Afinal, todo cliente da Redecard precisa de uma conta no banco para que possamos pagá-lo pelas transações que fizer com cartão de crédito ou débito.

IN – Qual montante das transações do varejo brasileiro já é feito a partir do pagamento eletrônico? Quais são as perspectivas para os próximos anos?

RM – Posso dizer que, hoje, no Brasil, apenas 22,5% do consumo médio das pessoas é realizado com cartão de crédito ou débito. Para se comparar, nos Estados Unidos esse número é de 45%. Portanto, temos a possibilidade de duplicar o que o cidadão médio brasileiro consome com cartões, o que é uma oportunidade espetacular para termos mais estabelecimentos credenciados:

médicos, dentistas, psicólogos, etc. Assim, o cidadão poderá usar o cartão de crédito ou débito em sua plenitude, não precisando carregar dinheiro ou cheque. Isto é, em um período de 5 a 10 anos queremos dobrar o número do consumo médio por meio de cartões no País.

IN – Quais as principais metas traçadas pela empresa para 2011?

RM – Em 2011 permaneceremos com nossos programas de inovação. Muito provavelmente não teremos mais o projeto piloto de pessoas carregando o celular para fazer compras, e, sim, o teremos de forma comercial, com bastante gente comprando em lojas credenciadas da Redecard com o celular. Continuaremos também a apresentar bandeiras estrangeiras, visando a Copa do Mundo e as Olimpíadas no Brasil. Buscaremos fornecer maquininhas cada vez mais seguras para os lojistas e, além disso, vamos dar continuidade ao pagamento antecipado para estabelecimentos e clientes que precisam receber dessa maneira.

IN – Qual a sua expectativa a respeito do governo da presidente Dilma Rousseff?

RM – Minha expectativa é que o Brasil continue crescendo, que nossos clientes varejistas continuem expandindo e que, nesse contexto, possamos ajudar trazendo mais tecnologia, inovação e segurança. Estamos muito otimistas com o pro-

gresso das companhias e do País nos próximos anos.

IN – Em sua opinião, qual a importância e qual a possibilidade da reforma tributária ser implementada nesse mandato?

RM – Eu não sou exatamente a pessoa mais indicada para esse tipo de avaliação; o que eu ouço dos nossos clientes é que uma simplificação tributária torna mais fácil a gestão de seus negócios. Posso dizer também que contribuimos nesse aspecto, já que 100% das transações feitas pela Redecard são reportadas ao Banco Central. Sendo assim, em questão de tributos, é certo que nossos clientes estão reportando adequadamente.

IN – Essa turbulência no câmbio afeta de alguma maneira o desempenho da Redecard?

RM – Na verdade, essa turbulência no câmbio pouco nos influencia. E, quando isso acontece, ela acaba sendo favorável, porque as maquininhas têm muitos componentes importados, embora elas sejam fabricadas no Brasil. Então, em reais, elas têm ficado mais baratas. Isso, inclusive, fez com que nós reduzíssemos em várias ocasiões o que cobramos de nosso cliente para manutenção, operação e atualização do *software* dela. Portanto, diferente de outros segmentos, no nosso caso impacta positivamente, fazendo com que possamos repassar os valores aos nossos clientes. ■

O IBEF SP recebeu, no dia 23 de setembro, o CEO do Grupo Pão de Açúcar, Enéas Pestana, para falar das perspectivas de crescimento da companhia e as tendências do setor de varejo no Brasil. Ao abrir o evento, Rodrigo Kede de Freitas Lima, presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP, lembrou que o executivo foi vencedor do troféu *O Equilibrista*, de 2009.



CEO do Grupo Pão de Açúcar fala das

A inclusão de novos consumidores tem um impacto direto no setor de varejo, criando oportunidades e desafios

Enéas iniciou a palestra destacando a atenção que o Brasil vem recebendo dos investidores internacionais. “Trata-se de um momento único na história do País, que, pela primeira vez, cresce com distribuição de renda”, ressaltou. Para ele, a sucessão presidencial não deverá afetar o cenário positivo, já que é praticamente certa a continuidade da política econômica.

Enéas disse estar impressionado com a ascensão social no Brasil. “A inclusão de novos consumidores tem um impacto direto no setor de varejo, criando oportunidades e desafios.” Ele citou o crescimento da oferta de crédito nos últimos anos e disse haver espaço para maior expansão. O CEO apresentou dados da revista *Exame*, segundo os quais o Brasil deverá ser alçado ao posto de quinto maior consumidor do mundo nos próximos quatro anos. Ele lembrou que, em 2001, as classes B e C somavam 48,5% da população brasileira e, em 2009, passaram a representar 74,2%. “O resultado desse movimento é que as classes B e C passaram a ter acesso a produtos de maior valor agregado, como computadores, móveis, televisores, entre outros, criando oportunidades

que devem ser aproveitadas pelo setor de varejo.”

Na visão de Enéas, é reconhecido que o foco do setor varejista brasileiro está nas classes de baixa renda, bem como na diminuição da informalidade. Segundo ele, a formalização do setor é estimulada por diversos fatores, como a nota fiscal paulista, o Sped (Sistema Público de Escrituração Digital) e, principalmente, a substituição tributária, que diminuiu consideravelmente a sonegação.

O executivo reconheceu que canais virtuais (*e-commerce*) passaram a ser relevantes para o varejo, e que os grandes eventos esportivos, como a Copa do Mundo de 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016, deverão contribuir ainda mais para a expansão do segmento no País.

Para Enéas, outro fator importante é o Real Estate, cujo crescimento favorece a expansão das redes de varejo no mercado brasileiro, já que o seu desenvolvimento contribui para a criação de emprego e para a distribuição de renda. “O índice de emprego é um dos indicadores mais importante para o varejista”, explicou o CEO. Além disso, lembrou, os imóveis adquiridos precisam de novos eletrodomésticos, móveis e eletrônicos, contribuindo para o aumento da demanda como um todo. Segundo Enéas, o único senão do crescimento do Real Estate está na elevação dos custos da construção civil e da mão de obra, que acabam interferindo nos planos de expansão do Grupo Pão de Açúcar, porque afeta diretamente a construção de novas lojas.



Fotos: Jacinto Alvarez

perspectivas de expansão da rede

Varejo de alimentos

No que se refere ao varejo de alimentos, segundo Enéas, trata-se de um mercado pulverizado. “As redes de menor porte respondem por cerca de 50% do mercado”, afirmou. Ele lembrou que o setor informal também é relevante, sendo responsável por 50% do consumo total de alimentos do País. Segundo o *ranking* da Abras (Associação Brasileira de Supermercados), em 2009, o Grupo Pão de Açúcar respondeu por 14,8% desse mercado, o Carrefour ficou com 14,5% e Walmart, com cerca de 11%.

Segundo o executivo, o Grupo Pão de Açúcar possui quase 1.900 pontos de venda, considerando lojas de alimentos, não alimentos e eletroeletrônicos. Está presente em 18 Estados, além do Distrito Federal, empregando cerca de 142 mil funcionários. Anualmente, são emitidos 600 milhões de tíquetes, o que indica o número de pessoas que passam pelas lojas da rede, que somam 2,7 milhões de metros quadrados em área de vendas.

O modelo de gestão do grupo divide a direção em dois níveis: os diretores corporativos e, abaixo destes, os diretores *heads* de negócios. A rede varejista atua nas seguintes áreas: varejo de alimentos (supermercados, hipermercados e lojas de proximidade como o Extra Perto) e negócios especializados (como o Grupo Pão de Açúcar Malls and Properties, novo investimento em Real Estate), além de negócios complementares, como postos de gasolina e drogarias, atacadista (bandeira Assaí), a financeira FIC

O Grupo Pão de Açúcar possui quase 1.900 pontos de venda, considerando lojas de alimentos, não alimentos e eletroeletrônicos. Está presente em 18 Estados, além do Distrito Federal, empregando cerca de 142 mil funcionários. Anualmente, são emitidos 600 milhões de tíquetes, o que indica o número de pessoas que passam pelas lojas da rede

A Casas Bahia tem 518 lojas e o Ponto Frio, 504, totalizando 1.022 lojas absorvidas pelo Grupo Pão de Açúcar. Em termos de posicionamento, o Ponto Frio irá atender as classes A, B e C, enquanto a Casas Bahia irá focar nas classes C, D e E

(*joint venture* com o banco Itaú), a Nova.com (*e-commerce*) e a Nova Globex (empresa de eletroeletrônicos, resultante da fusão das Casas Bahia e do Ponto Frio). “Pessoas certas nos lugares certos fazem a nossa liderança, que, com conhecimento técnico e metodologia, buscam satisfazer, principalmente, três públicos: clientes, nossa gente, ou seja, os colaboradores, e a sociedade [causas de responsabilidade socioambiental] e, com isso, atender às metas de retorno dos acionistas”, resumiu.

Segundo Enéas, uma das consequências do *boom* imobiliário por que passa o Brasil é a dificuldade de encontrar pontos para a construção de novas lojas, afetando os projetos de expansão do setor de alimentos da rede. Ele lembrou que uma das preocupações é pensar regionalmente, ou seja, considerando as características das regiões onde a rede varejista está presente.

No setor de eletroeletrônicos, a *expertise* segmentada das recentes redes adquiridas – Casas Bahia e Ponto Frio – está sendo levada para os hipermercados. A Casas Bahia tem 518 lojas e o Ponto Frio, 504, totalizando 1.022 lojas absorvidas pelo Grupo Pão de Açúcar. Em termos de posicionamento, o Ponto Frio irá atender as classes A, B e C, enquanto a Casas Bahia irá focar nas classes C, D e E. A Casas Bahia possui 16% de *market share* no segmento, enquanto o Ponto Frio detém 7%. A nova empresa formada por Casas Bahia, Ponto Frio e Extra Eletro será a décima maior do segmento no mundo. Para 2011, o foco da rede, segundo o CEO, será a integração e a procura de sinergias. A participação societária do Grupo Pão de Açúcar na Globex é de 53%, enquanto a Família Klein detém 47%.

Comércio eletrônico

A marca de comércio eletrônico Nova.com – nome provisório – é controlada pela Globex. Enéas informou que o comércio eletrônico está em plena expansão e que a previsão é atingir, em 2011, 20% de *market share* com as lojas virtuais. A abertura de capital é uma possibilidade, e pode acontecer em 2012. Na empresa de *e-commerce*, o Grupo Pão de Açúcar tem participação direta de 44% e a Globex, 50%. Os executivos gestores do negócio completam os outros 6%.

Enéas citou a necessidade da alavancagem de hipermercados e a busca de sinergias complementares ao negócio. “Existem outras categorias especializadas com altas taxas de crescimento, que são interessantes para aumentar o *market share* dos hipermercados, revitalizando sua operação”, explicou. Nesse sentido, os



movimentos podem ser feitos via aquisições ou associações, que trazem a *expertise* dos empreendimentos especializados. Outra necessidade que está sendo observada é o aumento da venda de não alimentos nos hipermercados.

A expansão via aquisições faz parte dos planos do Grupo, que, segundo o executivo, possui caixa suficiente para concretizar novos negócios e modelo de gestão preparado, sem perda de foco, com gerentes diferentes para negócios diferentes. “Os próximos segmentos nos quais o Grupo pode investir são têxtil, esportes, bazar e material de escritório”, afirmou Enéas.

Entre os fatores de sucesso do Grupo, está a busca por pessoal qualificado, com “*expertise* e tradição”. A estrutura de capital sólida, com o caixa alto, é outra característica que deve ser mantida pelo Grupo. “Foi assim que passamos pela crise econômica com relativa tranquilidade e conseguimos criar oportunidade para aquisições”, explicou Enéas. A preocupação com as causas sustentáveis, o respeito às instituições e à lei e o orgulho de ser brasileiro também estão entre os fatores de sucesso. “Temos muita responsabilidade no que tange à conscientização, à educação e à transformação, considerando o número de pessoas que passam por nossas lojas anualmente”, frisou o executivo do Grupo.

Enéas falou dos valores da organização, que incluem humildade, disciplina, determinação, garra e equilíbrio emocional, para administrar os momentos difíceis e também comemorar as vitórias.

Perguntas dos presentes

Após a palestra, Walter Machado de Barros, presidente do Conselho de Administração do IBEF SP, expressou o prazer, sempre renovado, de assistir a uma palestra de Enéas Pestana. “Um apaixonado pela gestão”, disse Walter, iniciando os debates. A primeira pergunta foi feita por Luciana Medeiros von Adamek, sócia da PwC e coordenadora-geral do IBEF Mulher: “Qual o



Walter Machado de Barros (WMB Consultoria de Gestão/IBEF SP), Enéas Pestana (Grupo Pão de Açúcar) e Rodrigo Kede de Freitas Lima (IBM/IBEF SP)

A nova empresa formada por Casas Bahia, Ponto Frio e Extra Eletro será a décima maior do segmento no mundo. Para 2011, o foco da rede será a integração e a procura de sinergias

percentual de mulheres no corpo gerencial do Grupo e as iniciativas para estimular a diversidade?” Enéas disse que, considerando toda a companhia, a proporção é equilibrada – 50% de mulheres e 50% de homens – e que a diversidade é uma preocupação constante do Grupo.

Outra pergunta, desta vez de Camila Securato, da Escola de Negócios Saint Paul, foi sobre a preparação dos executivos para sucessão e as iniciativas para a retenção de talentos. Em relação ao processo de sucessão, o CEO do Pão de Açúcar afirmou que os executivos precisam deixar pessoas preparadas para sucedê-los, até mesmo para que isso possibilite sua ascensão profissional. Nesse sentido, o Grupo utiliza o serviço de duas consultorias. Quanto à questão da retenção de profissionais, segundo Enéas, o processo começa pelo ambiente da empresa, passando pela remuneração e, também, via *stock option*, realizado a cada três anos.

Nadia Campos, do Carrefour, levantou a seguinte questão: “Qual o segredo para equilibrar valores eventualmente diferentes, dentro da estratégia de agregar novos negócios?” Enéas disse não existir segredo. “A Casas Bahia possui uma cultura própria, mas que não é conflitante com a cultura do Grupo Pão de Açúcar”, afirmou.

O CEO foi questionado também sobre a participação do grupo francês Casino no Grupo Pão de Açúcar, como ele ajuda a gestão de negócios no Brasil e como funciona a sinergia entre os



José Antônio Filippo (Grupo Pão de Açúcar), Luís Reis (PwC), Rodrigo Kede de Freitas Lima (IBM) e Cynthia Ripper Nogueira Lima (IBM)



Roberto Goldstajn, Pascal Sauberli (Kepler), Alessandra Nobre Akch Abílio (PwC), Valéria Cristina Natal (Distillerie Stock), Carla Leal (Oracle), Nadia Dantas Campos (Carrefour) e Maria José Cury (PwC)



Roberto Neuding (Neuding Consultoria), Laurent Gachet (Ticket), Eduardo Barros Sampaio (I2 Integrity) e Plínio J. Marafon (Braga & Marafon)

Na Casas Bahia e no Ponto Frio, de 75% a 80% das vendas são financiadas, e a FIC tem crédito de cerca de R\$ 14 bilhões para a Casas Bahia

dois grupos. Enéas reconheceu que a participação do grupo francês é relevante e o relacionamento é de contribuição e intercâmbio de experiências e boas práticas, principalmente nos últimos três anos. Os escritórios do grupo francês na China e seu volume de importações favorecem bastante o Grupo Pão de Açúcar, bem como sua experiência com lojas de conveniência ou de proximidade – mais de 5 mil – e marcas próprias.

Maria José Cury, da PwC, perguntou se a perspectiva de crescimento das vendas financiadas é a mesma em relação à previsão de expansão das vendas em geral. Enéas afirmou que, na Casas Bahia e no Ponto Frio, de 75% a 80% das vendas são financiadas e que a FIC tem crédito de cerca de R\$ 14 bilhões para a Casas Bahia. Ele reconheceu a tendência de perda de espaço do crediário para o cartão de crédito – movimento, afirmou, favorecido pelos bancos – e acrescentou: “O segmento de bens duráveis depende exclusivamente do crédito e as estimativas indicam que ele continuará crescendo vertiginosamente no País.”



Relação com os fornecedores

Roberto Goldstajn, coordenador da Subcomissão de Impostos da Comissão Técnica do IBEF SP e sócio da Hand, Goldstajn Advogados, questionou sobre a relação do Grupo com os fornecedores e sobre a política adotada acerca do desenvolvimento socioeconômico. Enéas afirmou que a relação com os fornecedores privilegia negociações comerciais, mas é mais ampla ao englobar outros aspectos, como política mútua de sustentabilidade com a Unilever, por exemplo, e a preocupação em não incentivar trabalho escravo ou infantil, que se expressa no *tracking* dos produtos para entender a cadeia produtiva do fornecedor. “Temos uma política de respeito e parceria, no sentido de construção de valor”, resumiu.

Outra questão levantada foi: “Onde estariam, hoje, as oportunidades de ganho de eficiência operacional?” Enéas afirmou que existem muitas possibilidades, apesar de os níveis atingidos pelo Grupo já serem considerados altos. Ele vislumbrou espaço no aproveitamento de plataformas como Central de Serviços Compartilhados, TI (Tecnologia da Informação) e logística, que têm crescimento marginal em relação ao volume de faturamento. Ele afirmou que o maior volume de ganhos está nas sinergias decorrentes do processo de aquisições e associações.

A última pergunta foi sobre o perigo de uma crise de crédito como a ocorrida nos Estados Unidos, em 2008, considerando a oferta de crédito e o aumento da renda média do brasileiro. O CEO descartou essa possibilidade e lembrou que o crédito oferecido no Brasil ainda é muito baixo em comparação ao de outros países. “O crédito mobilizado no segmento habitacional ainda é infinitamente inferior ao de países como França e Estados Unidos”, exemplificou. Enéas previu que a ascensão social e a distribuição de renda serão mantidas e que movimentos como o do setor de construção e os



Camila Securato (Saint Paul Escola de Negócios), Luciana Medeiros von Adamek (PwC), Maria José Cury (PwC), Valéria Cristina Natal (Distillerie Stock), Enéas Pestana (Grupo Pão de Açúcar), Alessandra Nobre Akch Abílio (PwC) e Nadia Dantas Campos (Carrefour)



Luciana Medeiros von Adamek (PwC), Rodrigo Kede de Freitas Lima (IBM/IBEF SP), Raul de Souza Neto (IBM), Enéas Pestana (Grupo Pão de Açúcar), Walter Machado de Barros (WMB Consultoria de Gestão/IBEF SP), José Antônio Filippo (Grupo Pão de Açúcar), Plínio J. Marafon (Braga & Marafon), José Cláudio Securato (Saint Paul Escola de Negócios) e Luís Reis (PwC)



Cynthia Ripper Nogueira Lima (IBM), Rodrigo Kede de Freitas Lima (IBM/IBEF SP), Enéas Pestana (Grupo Pão de Açúcar), Walter Machado de Barros (WMB Consultoria de Gestão/IBEF SP) e Luís Reis (PwC)



Rodrigo Kede de Freitas Lima (IBM/IBEF SP), Enéas Pestana (Grupo Pão de Açúcar) e Walter Machado de Barros (WMB Cons. de Gestão/IBEF SP)



Antonio Augusto Orcesi da Costa (GS&MD Gouvêa de Souza), Paulo Pompílio (Grupo Pão de Açúcar), Paulo Ferezin (KPMG), Ubirajara S. C. Freitas (Cyrela) e participantes do Café da Manhã realizado pelo IBEF SP

investimentos decorrentes do pré-sal, que afetam diretamente as regiões litorâneas, por exemplo, deverão ter um impacto positivo no mercado consumidor. Os grandes eventos esportivos que ocorrerão no Brasil foram novamente citados por seus efeitos positivos na economia.

Enéas lembrou que o processo de profissionalização do Grupo começou por iniciativa do próprio Abílio Diniz, dono da companhia, no início dos anos 1990. O processo foi complexo e envolveu, inclusive, aspectos emocionais, como a relação com a família, mas foi levado em frente com determinação, apesar dos percalços. Hoje, afirmou o CEO, a governança corporativa é forte e atua por meio de comitês de auditoria, incluindo as áreas financeira, de recursos humanos, de desenvolvimento, conselhos, ciclos de planejamento estratégico, entre outras.

Segundo Enéas, o empresário Abílio Diniz contribui sobremaneira com seu profundo conhecimento do Brasil, do mercado consumidor e do segmento de varejo. "Ele procura atuar na ambientação, no *guidance*, e transmitir sua experiência, que é apreendida com toda a atenção pelo *management*", frisou. Por fim, Enéas enfatizou o valor da meritocracia no Grupo Pão de Açúcar, destacando que a companhia pode servir como modelo para empresas em processo de profissionalização. ■



Enéas Pestana (Grupo Pão de Açúcar) em coletiva com a imprensa



Especialista no desenvolvimento pessoal e profissional, Mara Pascotto Martire, da ViaLog, esclareceu as dúvidas dos associados acerca deste processo, tão em voga atualmente



IBEF Mulher debate

O IBEF Mulher realizou no dia 30 de setembro um café da manhã para discutir o tema Coaching: Ferramenta de Gestão e Desenvolvimento. A palestra foi conduzida por Mara Pascotto Martire, sócia e consultora em Gestão Estratégica de Pessoas da Via Log e especialista em Psicologia Organizacional do Trabalho pelo CFP (Conselho Federal de Psicologia). Ao abrir o evento, Luciana Medeiros Von Adamek, coordenadora do IBEF Mulher, destacou a relevância do assunto abordado para o dia a dia dos profissionais da área de finanças.

Mara iniciou sua palestra enfatizando o cunho estratégico do *coaching* (aconselhamento profissional), por abarcar ferramentas como gestão e desenvolvimento. Para exemplificar, citou pesquisa realizada pela revista *Você S/A – Exame – 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar*, cuja edição de 2010 inseriu dados sobre a importância da gestão de pessoas nas empresas classificadas. “As companhias que estão entre as indicadas sobressaem pela qualidade e pela forma como conduzem as práticas de gestão. O alinhamento das expectativas das pessoas ao objetivo estratégico da organização também é outro aspecto comum das empresas classificadas”, destacou.

E, num momento em que as empresas enfrentam o chamado “apagão de talentos” e o desafio de reter seus melhores talentos, lembrou que as companhias classificadas têm outros pontos em comum: remuneram mais adequadamente seu pessoal, possuem maior poder de retenção e profissionais mais qualificados em seus quadros.

Outro diferencial, segundo Mara, está no departamento de Recursos Humanos. A percepção é que, “finalmente, os profissionais da área de Recursos Humanos falam a mesma língua que os acionistas”, afirmou. Ela destacou ainda que, nos últimos cinco anos, a rentabilidade sobre o patrimônio das 150 melhores para se trabalhar supera a registrada pelas organizações que estão na lista do anuário 500 melhores e maiores empresas do País. “Uma prova de que o investimento em gente retorna na forma de mais crescimento, desmistificando a idéia de que as pessoas representam um custo”, considerou.

Mara lembrou também que as empresas eleitas pela pesquisa da *Você S/A – Exame* possuem programas formais de recrutamento interno, ou seja, antes de anunciar uma vaga no mercado, comunicam a intenção aos colaboradores. A clareza nas informações sobre as possibilidades de carreira é outra característica das apontadas como melhores empresas para se trabalhar, destacou. “Hoje, a corporação não é mais responsável por toda a carreira do funcionário, como ocorria no passado, mas a empresa deve oferecer informações, a fim de que o profissional possa avaliar se é interessante continuar ou não na companhia”, argumentou.

Luciana Medeiros von Adamek (PwC)

os benefícios do coaching

Fotos: Jacinto Alvarez

"Coaching é a parceria que se estabelece entre o profissional (coach) e o cliente para solução de problemas e desenvolvimento de competências"

Também é importante esclarecer quais as competências que a empresa espera de um líder, para que o profissional possa buscar o melhor caminho para seu desenvolvimento. "Uma forma de fazer isso é identificar potenciais de liderança em cada equipe, avaliando a diferença que estas pessoas podem fazer por seus grupos, além de contar com líderes treinados para o desenvolvimento de competências", explicou.

Segundo Mara, as empresas que estão entre as melhores para se trabalhar investem nas pessoas com o propósito de que cada profissional possa conduzir o próprio desenvolvimento. "O apoio oferecido não se resume a programas de treinamento. O objetivo é proporcionar possibilidades e, dessa forma, criar autonomia, e não dependência", definiu.

O conceito de coaching

Mara reconheceu que existem tantos conceitos de *coaching* no mercado como profissionais que atuam como *coaches*. "Já cheguei a ver *coachings* para atividades como nutrição e dieta. Todas as práticas são válidas, desde que respeitem os princípios morais e éticos", disse.

Para ela, não existe, ainda, um conceito formalizado de *coaching*, mas disse estar em concordância com a definição difundida pela ICF (International Coaching Federation), entidade, destacou Mara, reconhecida em todo o mundo. A instituição define *coaching* como uma parceria continuada que estimula e apoia o cliente (*coachee*) a produzir resultados gratificantes em sua vida pessoal e profissional. Por meio do processo de *coaching*, segundo a ICF, o cliente expande e aprofunda sua capacidade de aprender, aperfeiçoa seu desempenho, melhorando sua qualidade de vida. "Ou seja, *coaching* é a parceria que se estabelece entre o profissional (*coach*) e o cliente para solução de problemas e desenvolvimento de competências. Para mudança de cenários e contextos", definiu.

De acordo com Mara, é preciso desconstruir alguns mitos sobre o *coaching*. E exemplificou: "Quando o processo é proposto pela empresa após uma avaliação de desempenho, não, necessariamente, tem a mensagem de "resolva o problema ou será demitido". Para ela, isso não é possível, pois o *coaching* não pode ser "punitivo". Há ainda a visão equivocada do processo de *coaching* como uma indicação de que o profissional está com um problema. "O *coaching* tem a característica de desenvolver as aptidões de liderança e de buscar o que, no profissional, existe de positivo, para colocá-lo a serviço da organização", esclareceu.

Características do coaching

Entre as características do *coaching*, Mara destacou o *feedback* constante e de impacto. "A prática do *feedback* ainda não foi muito bem apreendida no mundo corporativo", avaliou. Ela referiu-se, por exemplo, ao *feedback* que é dado na reunião de avaliação de desempenho. Mara reconheceu que muitos profissionais respondem a perguntas sem entender o motivo, ou se sentem acudados com os questionamentos. "Fazer *feedback* é apenas dar um retorno sobre os reflexos das atitudes, ações e comportamentos do profissional. Pode ser um elogio ou direcionamento", afirmou, destacando que, apesar de incluir críticas, o *feedback* não tem o objetivo de tolher o profissional, mas de fazê-lo evoluir. A ideia é entender quais ações devem ser mantidas e quais devem ser reconsideradas. Para Mara, as reuniões de *feedback* são interessantes, pois permitem ao profissional testar ideias, com a certeza de avaliação e construção conjunta com seus líderes.

Outra característica do processo de *coaching* é a não diretividade, a não condutividade. Quem apresenta as situações a serem avaliadas é o próprio *coachee*, que informa o desejo de melhoria ou aperfeiçoamento de uma determinada competência. É o *coachee* quem conduz o processo. O *coach* apenas pontua quando é necessário. Deve haver interação mútua e voluntária. "Não existe a passividade característica do treinamento. O profissional não recebe nada, ele busca respostas. O *coach* questiona e o *coachee* busca respostas", explicou.

Além disso, o processo de *coaching* é personalizado, o que significa que, com cada profissional, o *coaching* será diferente. É



Anneli Majuri (BPW International)

“O *coaching* tem a característica de desenvolver as aptidões de liderança e de buscar o que, no profissional, existe de positivo, para colocá-lo a serviço da organização”

preciso esclarecer que o processo também tem tempo determinado para acabar, pois o indivíduo que procura o *coaching* tem uma necessidade, um *gap*, uma meta.

Mara explicou a confusão terminológica comumente gerada entre *coaching* e outros processos como treinamento, consultoria, terapia e, sobretudo, o *mentoring* (orientação de um profissional mais experiente da área). “No *mentoring*, uma pessoa experiente orienta outra, que não necessariamente esteja começando. Ela pode estar mudando de função, por exemplo”, esclareceu. A ideia do *mentoring* é passar por um aconselhamento com alguém que já



tem experiência e bagagem. O mentor dá a rota e corrige a direção. Já no *coaching*, o repertório é do próprio cliente, que busca as ferramentas adequadas em sua própria trajetória pessoal e profissional e até identifica as ferramentas das quais não dispõe, explicou. Mara enfatizou que tanto o *mentoring* quanto o *coaching* são eficientes, desde que estejam de acordo com as aspirações do profissional e da empresa – considerando sua cultura e seu momento.

Perfil do *coach*

“O *coach* não precisa ser um perito na área do cliente e nem ter um leque de aptidões sociais tão amplo quanto o do *coachee*”, explicou Mara. Segundo ela, o mentor teria essa necessidade. “Um *coach* não precisa ser um mentor, mas um bom mentor precisa, necessariamente, ser antes de tudo um bom *coach*”, sublinhou. Apesar disso, o *coach* deve estar informado sobre o ambiente no qual o cliente está inserido.

Outras características desejáveis em um *coach* são a honestidade e a coragem, que, segundo Mara, são observáveis no mo-

mento do *feedback*. Saber escutar é outra qualidade. Mara observou que é essencial o *coach* saber ouvir, pois só assim será capaz de fazer boas perguntas. “Utilize-se o método socrático. Sócrates não anotava nada. Ele dizia que as pessoas são capazes de criar as suas próprias ideias”, esclareceu.

Para Mara, o *coach* deve ser um visionário, estar aberto para o futuro. Também deve ter capacidade analítica e saber planejar. “Ele não só estabelece a meta com o cliente como fecha o processo, informando quando está completo”, concluiu.

Mara explicou ainda que é possível testar diferentes tipos de ação para solucionar um problema durante o processo de *coaching* e que as perguntas feitas pelo *coach* devem fazer sentido e estar apoiadas em informações, o que, segundo ela, constitui o chamado “*coaching* robusto”. “Primeiro, coleta-se as informações sobre fatos de mercado, tecnologia, ambiente político,

contexto, para, depois, validá-las e analisá-las”, afirmou, acrescentando que também é possível buscar informações adicionais com os colegas e as demais pessoas do círculo de trabalho do *coachee*, para entender qual a melhor forma de ajudá-lo.

Mara ressaltou que, hoje em dia, a velocidade dos fatos faz com que os alvos e metas mudem constantemente. Por isso, é preciso estar atento ao mercado e ter dinamicidade nos planejamentos.

A liderança deve estar comprometida e assegurar a existência e manutenção do processo de *coaching*. “O processo deve ser considerado prescritivo e alinhado aos resultados do negócio, segundo Mara. “É preciso pensar num contexto pragmático de sustentação para o florescimento da estratégia, a fim de que faça sentido, abandonando metas abstratas e trazendo a reflexão para o âmbito do que pode ser concretizado, transformando o pensamento em ação. O interessante é testar ideias na prática para validá-las e modificar a realidade”, destacou.

Mara explicou ainda que o processo de *coaching*, além de trabalhar a resistência à frustração, é adaptativo, ou seja, ajuda o *coachee*



Regina Antonelli (RAF Comunicação), Cristina Moraes (ViaLog), Valéria Cristina Natal (Distillerie Stock), Marcia Vidal (IBEF SP), Mara Pascotto Martire (palestrante/ViaLog), Walter Machado (WMB Cons. de Gestão/IBEF SP) e Luciana Medeiros von Adamek (PwC)

a encontrar formas de lidar com o contexto em que está inserido. O *coaching* também é holístico, pois analisa o todo.

Panorama do mercado

Mara falou também da dinâmica do trabalho, lembrando que, hoje, é necessário estar atento ao ritmo

acelerado das mudanças. “O modelo de repetição de fórmulas e de soluções rotineiras foi extremamente útil no contexto fordista, mas não é adequado aos dias de hoje”, afirmou. Ela comentou a variedade de estímulos para que as pessoas tomem iniciativa e se superem dentro de um ambiente incerto e cheio de exigências, com mercados voláteis, onde nada é assegurado.

Segundo ela, hoje, o trabalho de conhecimento substitui o trabalho manual e o ambiente profissional é o mais meritocrático da história. “Não existe mais a sucessão automática de cargos, e a função de gerenciar é, atualmente, motivar e liderar pessoas”, concluiu. Mara afirmou que não existe mais o foco na figura do gerente, mas sim na figura do líder. Da mesma forma, a atenção não está mais voltada para o produto e, sim, para os serviços, para as intenções e para as necessidades dos consumidores.

“É preciso romper com a forma antiga, tradicional, de trabalhar”, alertou Mara. Nesse contexto, a ideia do emprego por toda a vida é substituída pela ideia do aprendizado para a vida toda. Não é mais tão comum a perspectiva de uma carreira vitalícia na mesma empresa. O que existe é o constante aprender, por si mesmo. “Dizer para a geração Y que ter vários registros na carteira significa falta de estabilidade profissional não faz sentido. Se um emprego não preenche as necessidades do jovem, ele vai atrás de outro”, contextualizou.

Após sua palestra, Mara foi questionada por um presente sobre como o *coaching* pode ajudar na retenção de talentos, considerando a avidez da geração Y por novos desafios. Para ela, esta situação é parte do contexto *fast food*, que torna tudo rápido e descartável. Mara destacou que o novo profissional chega às empresas com muita expectativa. “Eles chegam após a graduação, pós-graduação, inglês, MBAs, e são educados para pensar que vão fazer a diferença”, destacou. A seu ver, “aí reside a primeira frustração”. Mara falou também do conceito de empoderamento, ou *empowerment*, segundo o qual o próprio indivíduo é responsável por sua carreira e procura o *coaching* já sabendo o que a empresa espera dele como profissional.

Mara disse ser procurada por muitos profissionais na faixa dos

27 anos de idade, com problemas como a dificuldade de estabelecer prioridades ou de receber tarefas rotineiras. Segundo ela, os jovens profissionais entendem que as empresas onde trabalham não lhes proporcionarão crescimento.

Ela destacou que, muitas vezes, o *coaching* surge para preencher a lacuna existente entre todo o conhecimento adquirido pelo jovem em anos de estudo e a falta de experiência prática e de adequação de suas intenções às necessidades da empresa. Mara enfatizou a aplicabilidade imediata do *coaching*, pois o processo se constitui num aprendizado dinâmico que não deve ser separado da prática no trabalho.

Mara afirmou também que, apesar de o *coaching* não ser uma ferramenta de resolução de problemas, podem ser focados alguns pontos, como o relacionamento interpessoal ou a forma com que se estabelecem relacionamentos, a busca de uma comunicação mais eficaz, maneiras de dar início a uma nova tarefa, argumentação para negociação, reflexão sobre como dar mais visibilidade para as próprias conquistas dentro da empresa, entre outros aspectos.

Mara foi questionada ainda sobre como superar a dificuldade em dar um *feedback* negativo. Ela reiterou que uma das características de um *coach* deve ser a coragem e abordou o aspecto ambíguo da crítica, que sempre tem um lado positivo – o do aprendizado – e o lado negativo – o da necessidade de mudança. Segundo Mara, é fundamental deixar claro que o problema não é a pessoa, mas o seu comportamento – e os seus reflexos que no ambiente. “O *feedback* é sempre a impressão do *coach* sobre o comportamento do *coachee*, baseado em dados da realidade que atestem o sentido da crítica”, acrescentou. O importante é que o *feedback* seja inserido como uma prática na equipe, e isso pode ser feito gradativamente, sublinhou.

Na opinião do presidente do Conselho de Administração do IBEF SP, Walter Machado de Barros, as pessoas que fazem avaliação de desempenho nas empresas, muitas vezes, não estão preparadas para dar *feedback*. Para ele, a preparação é uma questão de maturidade vivencial. Walter destacou ainda o caráter de mão dupla do *feedback*, segundo o qual os gestores devem estar preparados para apontar limitações, mas também para receber o retorno sobre suas próprias atividades. Caso contrário, corre-se o risco de fazer com que o *coachee* se sinta desestimulado, tornando o *feedback* um exercício de poder, o que é prejudicial para a própria empresa.

Luciana Medeiros, por sua vez, apontou que o objetivo do *feedback* é questionar o profissional com franqueza, tendo em vista seu crescimento. Ela enfatizou a necessidade cada vez mais presente de direcionar a equipe, avaliando cada ação. “Pode-se afirmar que ser *coach*, hoje em dia, é obrigatório para os líderes”, disse.

Foram discutidas também as dificuldades inerentes a um processo que suscita a mudança em detrimento do “conforto” de manter as coisas como estão e a importância da sensibilidade do *coach*. Mara lançou mão do conceito de que para toda ação existe uma reação, reiterando que o critério para avaliação do *feedback* deve estar nas metas a serem atingidas. “A mudança será positiva se o profissional estiver comprometido com os objetivos da organização”, finalizou. ■



Leandro Reis (Serasa Experian), Fábio W. Chilante Rodrigues (Serasa Experian), André Tanno (Serasa Experian), Felipe Guarnieri (Serasa Experian) e Luiz Roberto Calado (Brain – Brasil Invest. e Negócios)

Jovens executivos apresentam trabalho vencedor do *Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG em 2009*

A ferramenta criada por quatro profissionais talentosos foi posta em execução, inicialmente, na unidade da Serasa Experian no Brasil, mas agora o modelo já está sendo adotado por suas empresas instaladas em outros países

Os quatro jovens executivos ganhadores do 6º *Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG*, edição 2009, estiveram na sede do IBEF SP, no dia 7 de outubro, para expor o trabalho vencedor: *Análise de Preço, Volume e Mix do Portfólio em Empresas de Serviços*. Os premiados Felipe Guarnieri, André Tanno, Fábio Chilante e Leandro Reis, da Serasa Experian, falaram sobre o desafio de quantificar as variações de receita em uma empresa, diante de um cenário de negócios de alta complexidade. A equipe desenvolveu uma ferramenta própria para identificar essas variações. Após a apresentação, foi realizado um debate mediado pelo vice-presidente executivo e financeiro da Totvs, José Rogério Luiz.

Felipe conduziu a apresentação, lembrando, inicialmente, que a ferramenta foi aplicada à realidade da Serasa, uma empresa de capital fechado. O jovem executivo mostrou algumas matérias jornalísticas para exemplificar os desafios da avaliação de negócios em cenários de alta complexidade. Segundo ele, as dificuldades decorrem de diversos fatores, como a multiplicidade de clientes e de canais, por exemplo, que exigem tratamentos diferenciados

por parte do avaliador financeiro.

Um portfólio extenso e quantidades de produtos variando de mês a mês também podem aumentar o grau de dificuldade desse processo. Outro fator que influiria na avaliação seriam os descontos concedidos nos preços das mercadorias, tanto aqueles que são negociados caso a caso – na venda de produtos novos, por exemplo – como os obtidos automaticamente por volume de compras.

Para melhor explicar o conceito de *Price x Volume x Mix*, Felipe disse que o *Mix* equivale à variação na receita do portfólio de um período para o outro, independentemente de reajustes de preços ou do volume total vendido. Ou ainda, está relacionado à variação na receita devido à mudança da proporção entre produtos de preços diferentes no período atual em relação a um período anterior.

Dessa forma, a avaliação por meio da ferramenta *Price x Volume x Mix* só faz sentido, segundo Felipe, na comparação entre períodos diferentes, quando se utiliza a receita obtida como referência. A vantagem é que a ferramenta quebra as variações possíveis em três pontos – justamente preço, volume e *mix* de produtos –, racionalizando o processo.

Felipe brincou que o *Mix* é quase como um efeito parasita, pois é mais difícil de conceituar, ao contrário do preço, que se altera ativamente, e do volume, que pode mudar com a variação das metas. “O preço pode se alterar por meio de reajustes, políticas de descontos, faixas automáticas de desconto, e, de forma mais específica, com a troca de clientes”, explicou. Isto porque, não necessariamente, novos clientes entram na empresa com as mesmas condições dos antigos. Ou seja, nem sempre um número igual no volume de vendas significa ganho.

Por outro lado, o volume pode se alterar com o ganho ou perda de clientes, com a expansão ou retração geográfica da empresa, e mesmo com a variação das vendas nos mesmos clientes.

Já o *Mix* consiste na variação na receita do portfólio de um período para o outro, e não leva em conta reajustes de preços ou volume total vendido. “*Mix* é a variação na receita devido à mudança na proporção de produtos de preços diferentes na relação de um período para o outro”, salientou.

Variações de preço e volume

Segundo ele, é preciso avaliar o efeito combinado entre as variações de preço e o volume. “Calcula-se qual parte deste efeito se deve ao preço ou ao volume”, afirmou Felipe. O executivo apresentou a fórmula matemática segundo a qual se conceitua o cálculo do *Price x Volume x Mix*.

Felipe exemplificou com o caso de um portfólio contendo dois produtos de características bastante diversas. No primeiro período analisado, o produto A vendia pouco e possuía preço alto, e o produto B, vice-versa, ou seja, vendia muito e tinha preço baixo. Com a inversão desta situação no período T2, houve aumento significativo da receita.

“É preciso analisar também os efeitos gerados pelas relações volume e *mix* e volume e preço”, acrescentou Felipe. Ele esclareceu também, com base em pergunta feita por um dos presentes, que é mais difícil aplicar a ferramenta a empresas de serviços, como as de consultoria, por exemplo. Nesse caso, “é aconselhável estipular um preço por hora de serviço”, disse. Seu colega Fábio complementou com a informação de que a própria Serasa agrupou seus produtos em nove famílias diferentes.

Felipe apresentou o macrofluxo do processo da análise, que vai do entendimento real da situação das variáveis, passando pelo planejamento de ações com maior assertividade, até o acompanhamento preciso dos resultados da implantação da ferramenta. Após a avaliação, pode-se decidir, por exemplo, pela ampliação, revisão e elaboração de campanhas comerciais. Outros exemplos de decisões que podem ser baseadas na análise do *Price x Volume x Mix*



Felipe Guarnieri (Serasa Experian)



André Tanno (Serasa Experian)



Walter Machado de Barros (IBEF-SP)



José Rogério Luiz (Totvs) moderou a apresentação dos vencedores do Prêmio Revelação IBEF SP/KPMG 2009

"Cada vez mais, o financeiro precisa entender os departamentos e o cliente. Da mesma forma, os comerciais também são constantemente desafiados a aprofundar suas habilidades matemáticas"

são a revisão da tabela de preços ou do portfólio de produtos. É possível, também, pensar em novo posicionamento para os produtos no portfólio ou até rever o *mix* de canais de vendas.

Felipe destacou que essas ações não estão usualmente ligadas à área de finanças, mas que é de responsabilidade do departamento financeiro a tomada de decisão e a influência sobre a implantação das ações, que serão executadas por áreas como a comercial e de negócios, entre outras.

"Cada vez mais, o financeiro precisa entender os departamentos e o cliente. Da mesma forma, os comerciais também são constantemente desafiados a aprofundar suas habilidades matemáticas", ponderou. De acordo com ele, a ferramenta *Price x Volume x Mix* possibilita trazer as áreas correlatas para o lado do financeiro e discutir soluções mais assertivas. Felipe ressaltou que, na Serasa Experian, a ferramenta vai ganhando, aos poucos, a confiança das demais áreas.

Felipe apresentou o *road map* sugerido para implementação da ferramenta nas empresas. A primeira etapa seria o mapeamento da situação das variáveis, que duraria um mês. O próximo passo seria a adaptação do modelo ao negócio, o que levaria cerca de um mês e meio. A implantação da ferramenta, que pode ser feita em concomitância com a segunda etapa, demandaria o mesmo tempo, e culminaria na primeira reunião, dando origem aos ajustes do modelo adotado. Tais regulagens seriam feitas constantemente, entrando em uma agenda periódica, incluindo as reuniões de avaliação.

Perguntas dos presentes

Após a apresentação, o moderador José Rogério Luiz fez algumas considerações sobre o trabalho. Ele reconheceu que o grande desafio é transformar algo filosófico em algo prático. Ele afirmou que a Totvs atua em vários canais e um grande desafio para a empresa está em saber qual o melhor *mix*. "A dificuldade está em transformar o serviço em produto", considerou. Isso porque, segundo José Rogério, os produtos possuem diferentes características que conjugam interesses mútuos e objetivos comuns, e é necessário olhar para o processo com menos purismo.

O mérito do trabalho dos jovens executivos premiados, segundo ele, está em traduzir de forma simplificada o que usualmente o mercado complica. A ferramenta propõe um trabalho de entendimento e, devido à dinâmica do ambiente econômico, nenhum modelo pode ser considerado "ideal". Outra vantagem está na relevância da comunicação com as outras áreas da empresa.

"O papel dos profissionais de finanças tem sido cada vez mais de influenciar e operacionalizar, exigindo mais complexidade do gestor. Racionalizar o processo de produção em busca de soluções focadas também é considerada uma tarefa essencial", considerou.

José Rogério acrescentou as vantagens da *job rotation*, que proporciona mais entendimento em empresas em um ambiente complexo. A cultura de uma companhia só se modifica de duas maneiras, afirmou. "A forma não recomendável, adotada quando há falta de tempo, é a troca de pessoas. Mas o ideal é provar aos profissionais que a mudança é necessária", explicou.

Após suas considerações, José Rogério abriu espaço para perguntas, levantando as seguintes questões: Em que estágio se encontra a implantação da ferramenta na Serasa Experian? Quais



André de A. Souza (Ernst & Young Terco), André Tanno (Serasa Experian), Fábio W. Chilante Rodrigues (Serasa Experian), Felipe Guarnieri (Serasa Experian), Leandro Reis (Serasa Experian), Walter Machado de Barros (IBEF SP), José Rogério Luiz (Totvs) e Luiz Roberto Calado (Brain - Brasil Invest. e Negócios)

têm sido os resultados e sua aceitação na empresa? Os jovens executivos concordaram em que o grande ganho foi a agregação de valor e que ficou muito claro para a empresa que a análise do componente modelo que existe hoje está diretamente ligada à rentabilidade. André afirmou que um bom indicador da diferença entre o antes e o depois é a receita, que subiu de 18% ao ano para cerca de 30% ao ano.

Respondendo a uma pergunta da plateia, Felipe afirmou que a demanda para aplicação da ferramenta foi do próprio Departamento de Finanças e que o grande apoio e patrocínio foi do CFO, José Carlos Alcantara. Felipe ressaltou que a empresa no Brasil foi a primeira a implantar a ferramenta e que o modelo está sendo adotado por outras unidades internacionais da Serasa.

Um dos presentes quis saber sobre o impacto da eliminação da zona de conforto dos profissionais proposta pela instituição do *Price x Volume x Mix*. Segundo Felipe, houve certo desconforto inicial, mas a partir do momento em que o financeiro se coloca como parceiro, os outros

departamentos enxergam a mudança como mais uma maneira de melhorar seu trabalho.

Ao final, o presidente do Conselho de Administração do IBEF SP, Walter Machado de Barros, agradeceu ao "dinâmico quarteto", e também a participação do debatedor José Rogério, que enriqueceu a discussão com a experiência de uma empresa jovem como a Totvs. Walter parabenizou os jovens talentosos pela vitória no *Prêmio Revelação em Finanças* de 2009 e a Serasa Experian, que vem ganhando perenidade e mostra ser uma empresa que acredita e investe na força dos jovens executivos. "São iniciativas como estas que nos estimulam a incentivar o prêmio no mundo corporativo", acrescentou.

Walter lembrou que, inicialmente, o *Prêmio Revelação em Finanças* contemplava apenas trabalhos acadêmicos, mas os organizadores perceberam a necessidade de abrir espaço para soluções vindas das empresas. "O importante não é o volume de informação, mas o conteúdo prático e eficiente", concluiu. ■

FAÇA CÂMBIO COM QUEM VOCÊ CONHECE



TURMALINA
CORRETORA DE CÂMBIO

ASSOCIADA IBEF HÁ MAIS DE 25 ANOS

APROVEITE A OPORTUNIDADE

Quando viajar para:

- Argentina
- Chile
- Uruguai

Aproveite a oportunidade e leve moeda local evitando perdas em duas conversões

Adquira também:
VTM - Visa Travel Money

Shopping Ibirapuera

Piso Moema - lj 59

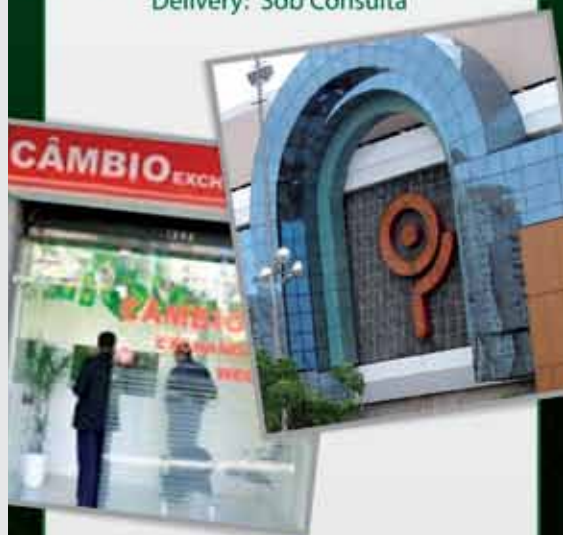
Horário: Seg. a Sex. das 10 as 21hs.

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



IBEF News **comemora** **150 edições**

Gabrielle Nascimento

Conheça as histórias, os personagens e as temáticas que contribuem para a evolução da revista do IBEF SP

A *IBEF News* chega à edição 150 com muito a comemorar: há cerca de 30 anos, o IBEF SP busca a evolução de suas publicações. Hoje, o Instituto orgulha-se de ter uma revista que leva aos associados, mensalmente, as mais novas informações sobre o universo financeiro, além de discussões aprofundadas sobre os temas que mais interessam aos executivos de Finanças. São artigos de profissionais renomados, reportagens que abordam as tendências do mercado, além de entrevistas com importantes personalidades do cenário econômico e político do País. É a combinação disso tudo que resulta em um produto referência para a área financeira.

“Eu acompanho a divulgação das notícias do IBEF SP desde a minha admissão ao Instituto, há cerca de 25 anos: a evolução da revista *IBEF News* é fantástica”, ressalta Ivan de Souza, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e membro da Comissão de Relações Públicas (CRP). “Começamos com um informativo mensal, chegamos a editar uma revista chamada *O Equilibrista* e depois voltamos a fazer informativos mensais, mas sempre tendo como meta voltar a editar uma revista mensal”, resume Ivan.

No início de 2005, esse objetivo foi alcançado “e, desde então, temos trabalhado com dedicação incessante para aprimorar cada vez mais a revista, com conteúdo especialmente selecionado e elaborado e com qualidade de texto, fotos e montagem, o que tem feito com que muitos elogios sejam dirigidos ao IBEF SP”, conta o vice-presidente.

Walter Machado de Barros, presidente do Conselho de Administração do IBEF SP, afirma que o plano editorial da *IBEF News* contempla a ação de Finanças e a forma como ela se faz presente nas decisões corporativas, envolvendo todos os setores da empresa – desde a área comercial, de marketing, à produção, passando pela logística até chegar ao exercício da gestão financeira. “Hoje, a ação de Finanças se faz presente de forma estratégica nas decisões corporativas e a revista busca,



"Hoje, a ação de Finanças se faz presente de forma estratégica nas decisões corporativas e a revista busca, também, esse enfoque por meio dos artigos, matérias, cobertura de eventos e entrevistas publicadas"

Walter Machado de Barros
(WMB/IBEF SP)

também, esse enfoque por meio dos artigos, matérias, cobertura de eventos e entrevistas publicadas”, explica.

Ricardo Pelegrini, CEO da IBM no Brasil, acredita que a *IBEF News* é importante não só para os profissionais ligados ao setor financeiro, “mas para todas as companhias com ações em bolsa e que, por isso, tenham compromisso com seus acionistas e *stakeholders*. É leitura obrigatória para quem acompanha o mercado”, afirma.

Desde a sua criação, a *IBEF News* cobriu fatos impactantes para o País e o mundo, como a crise de desvalorização do real no início de 1999; a crise eco-

nômica mundial agravada pelos ataques terroristas a Nova York, em 2001; e falou, também, sobre as perspectivas políticas e econômicas com a vitória de Lula nas eleições presidenciais em 2002. Além disso, ela aborda constantemente as pautas que agitam o meio financeiro: governança corporativa, IFRS (International Financial Reporting Standards), mercado de capitais, entre outras.

A revista do IBEF SP tem, em seu quadro de entrevistados, grandes personalidades do cenário econômico e político do País, como Paulo Antonio Skaf, presidente da Fiesp; Enéas Pestana, presidente do Grupo Pão de Açúcar; Guido Mantega, ministro da Fazenda; Roberto Setúbal, presidente do Itaú Unibanco; Luiz Fernando Furlan, copresidente do Conselho de Administração da BRF – Brasil Foods; Frederico Fleury Curado, presidente da Embraer; Maria Helena Santana, presidente da Comissão de Valores Mobiliários (CVM); os ex-ministros da Fazenda Mailson da Nóbrega, Delfim Netto, Eliseu Resende e Bresser-Pereira, entre outros.

Enéas Pestana, presidente do Grupo Pão de Açúcar, comenta que lê a revista, porque ela traz conteúdos técnicos e altamente relevantes de uma forma descontraída e objetiva. “Além de divulgar as novidades e notícias relativas ao nosso Instituto, seus membros e associados, ela tam-

"Eu acompanho a divulgação das notícias do IBEF SP desde a minha admissão ao Instituto, há cerca de 25 anos: a evolução da revista *IBEF News* é fantástica"

Ivan de Souza
(Congen/IBEF SP)



A busca incessante pela abordagem aprofundada dos temas mais atuais que afetam o dia a dia do executivo financeiro sempre foi uma das maiores missões da *IBEF News*. Confira algumas das capas mais marcantes.



Novembro/2006



Dezembro/2006



Maió/2007



Outubro/2007



Outubro/2008



Fevereiro/2009



Dezembro/2009



Fevereiro/2010

Na edição de novembro de 2006, os executivos de Finanças falaram sobre o segundo mandato do presidente Lula, reeleito no fim de outubro do mesmo ano; a manutenção do modelo econômico foi a grande aposta dos entrevistados.

Em matéria de dezembro de 2006, os executivos declararam esperar maior desenvolvimento da indústria em 2007, o que de fato aconteceu: segundo dados do IBGE, a indústria cresceu 6% no ano citado.

Na edição de maio de 2007, a *IBEF News* apresentou perspectivas positivas para a gestão de Luciano Coutinho no BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social).

A matéria de capa de outubro de 2007 discutiu a viabilidade do etanol como fonte alternativa de energia. A temática da bioenergia ainda hoje é recorrente nas páginas da revista.

Em março de 2008, a *IBEF News* discutiu a importância de as empresas harmonizarem as esferas social, ambiental e econômica para o crescimento sustentável.

A capa de outubro de 2008 trouxe à tona a questão do crescimento de empresas brasileiras internacionalizadas e os principais fatores que motivaram esse fenômeno.

Em fevereiro de 2009, a *IBEF News* trouxe a visão dos executivos sobre a crise econômica de 2008-2009: segundo eles, empresas inovadoras ganham força e se sobressaem em momentos como aquele.

A matéria de capa da revista de dezembro de 2009 constatou: o Brasil saiu mais forte da crise e a perspectiva para 2010 é um crescimento de 6% do PIB.

A *IBEF News* de fevereiro de 2010 falou sobre os desafios de empresas e corporações na implementação das novas normas internacionais de contabilidade, um dos temas de maior destaque para os executivos financeiros neste ano.

Em junho de 2010, a matéria de capa retomou a questão do IFRS (International Financial Reporting Standards), mas, dessa vez, a abordagem é como ficou a situação das pequenas e médias empresas na adoção dos novos padrões.

Observação: as capas selecionadas estão entre as edições 100 e 150 da *IBEF News*. Na matéria de capa da edição 100, é possível conferir uma seleção da edição 01 até a 100. Para visualizar, acesse: www.ibef.com.br/ibefnews/ibefnews.asp?Edicao=100#



Março/2008



Socioesportivo 2007



Socioesportivo 2008



Socioesportivo 2009



Junho/2010

Socioesportivo: lazer, confraternização e *networking*

Veja as capas das mais recentes edições dedicadas exclusivamente ao evento que reúne os executivos de Finanças para vivenciar momentos de descontração:

Edição de 2007, na Ilha de Comandatuba (Bahia)

Edição de 2008, na Ilha de Comandatuba (Bahia)

Edição de 2009, em Trancoso (Bahia)

Edição de 2010, na Ilha de Comandatuba (Bahia)



Socioesportivo 2010

Prêmio Equilibrista

Todo ano, a *IBEF News* dedica uma edição completa ao prêmio que homenageia o Executivo de Finanças do Ano, escolhido pelos associados do IBEF SP. Conheça as capas dos últimos anos:

24ª edição. Vencedores: Britaldo Soares, diretor-presidente das empresas do Grupo AES no Brasil, e Rubens Batista, sócio da Kaph Financial Group.

25ª edição. Vencedor: José Rogério Luiz, CFO da Totvs.

26ª edição. Vencedor: Enéas Pestana, CEO do Grupo Pão de Açúcar.



Prêmio Equilibrista 2007



Prêmio Equilibrista 2008



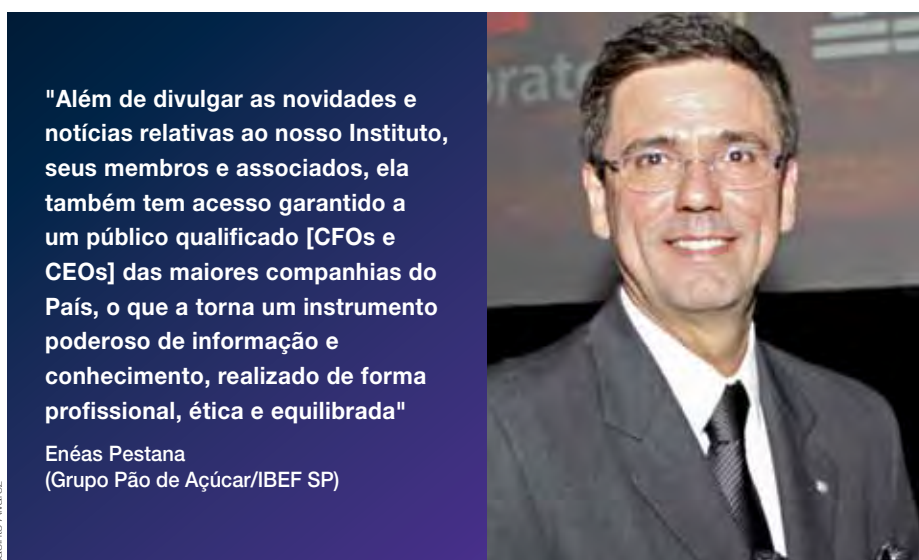
Prêmio Equilibrista 2009

bém tem acesso garantido a um público qualificado [CFOs e CEOs] das maiores companhias do País, o que a torna um instrumento poderoso de informação e conhecimento, realizado de forma profissional, ética e equilibrada”, opina.

Já Fernando Alves, CEO da PwC, resalta a importância da publicação: “Ela permite aos profissionais ficarem a par dos principais temas da área de Finanças, fortalecendo uma das missões do IBEF, que é promover o relacionamento e a troca de ideias e experiências entre os associados.”

Charles Putz, CEO da Namisa (Nacional Minérios S.A.) do Grupo CSN (Companhia Siderúrgica Nacional), também é leitor da *IBEF News* e comenta: “A *IBEF News* é ótima. Muitas vezes, quando recebo e não estou com tempo para ler, guardo para outra hora, pois sempre tem coisas interessantes.” E continua: “É uma maneira de sabermos como foram os eventos dos quais não pudemos participar, relembrarmos dos que participamos, nos atualizarmos com artigos, conhecermos melhor alguns associados e sabermos o que vem por aí”, ressalta.

Para a produção de conteúdo com qualidade e que atenda às necessidades dos profissionais de Finanças, o IBEF SP possui a Comissão de Relações Públicas (CRP) – um grupo de executivos responsável por avaliar as matérias a serem publicadas e trazer ideias e assuntos que estão repercutindo no mercado. Hoje, a CRP é presidida por Leonardo Barros e composta por André Maurino, Fábio Jorge Celeguim, Guilherme Camargo, Ivan de Souza, José Adalber Alencar, José Cesar Guiotti, Luiz Cláudio Fontes, Mário Togneri, Rubens Batista, Sergio Volk e Walter Nageishi.



"Além de divulgar as novidades e notícias relativas ao nosso Instituto, seus membros e associados, ela também tem acesso garantido a um público qualificado [CFOs e CEOs] das maiores companhias do País, o que a torna um instrumento poderoso de informação e conhecimento, realizado de forma profissional, ética e equilibrada"

Enéas Pestana
(Grupo Pão de Açúcar/IBEF SP)

CRP: dedicação voluntária ao conteúdo de qualidade

De acordo com Leonardo Barros, o papel da CRP é definir pautas para as matérias e julgar sob qual ângulo o conteúdo será produtivo para as comunidades financeira e empresarial e, também, para a agenda do País. “Não obstante, somos responsáveis por incentivar que colegas, professores, intelectuais e formadores de opinião produzam conteúdos alinhados com o mote de nossa revista, a ponto de sempre termos conteúdo técnico de qualidade e com um teor inovador, posto que nosso desejo seja tomar um caminho que nos diferencie diante do

executivo de Finanças e de alta administração”, revela. Rubens Batista, membro da CRP e vice-presidente do Conselho de Administração do IBEF SP, complementa: “Nosso objetivo é tornar a revista uma fonte de consulta permanente do executivo de Finanças em sua busca de informação e formação.”

“A CRP sempre aglutinou associados do IBEF SP com muita disposição. Eles dedicam seu tempo e talento para manter a comunicação do IBEF SP com seus públicos interno e externo com a qualidade adequada”, comenta Antonio Sergio de Almeida, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP.



"Tenho tido muitos aprendizados, mas, de certo, os mais representativos são: o respeito à diversidade de opiniões e a capacidade de conciliação de mentes altamente capacitadas para produzir uma revista plural, sem deixar de ser profundamente lastreada na técnica e não somente em subjetivismos"

Leonardo Barros
(Dinar Finance Group/IBEF SP)

Fabio Jorge Celeguim, responsável pelas seções Executivos & Empresas (E&E) e Ping-pong, comenta que para colaborar com a revista procura estar sempre antenado com o que acontece no universo financeiro. “Para o E&E, buscamos aqueles profissionais que possuem histórias de vida e carreira que sirvam de motivação e exemplo para toda a comunidade de Finanças”, explica. Já na escolha dos profissionais a serem entrevistados para o Ping-pong, a prioridade é dada àqueles que estão movimentando o mercado de forma influente para os executivos de Finanças. “Quando ocorreu a compra da Casas Bahia pelo Pão de Açúcar, por exemplo, imediatamente procuramos Enéas Pestana para a seção. Da mesma maneira, quando visualizamos o crescimento do mercado de automóveis, entrevistamos Cledorvino Belini, presidente da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores [Anfaveal]”, explicita.

Responsável pela administração das colunas Opinião, Artigo e Ponto de Vista, Sergio Volk revela que sua missão é divulgar os acontecimentos do IBEF, sob a visão de seus associados, por meio de artigos e opiniões. Há 25 anos como ibefiano, Volk revela, também, que sempre esteve atuante no Instituto e que fica muito alegre em acompanhar o crescimento quantitativo e, principalmente, qualitativo da Instituição. “Fui presidente de três seccionais diferentes [Vitória, Curitiba e Araraquara]



"Ela [revista IBEF News] é, sem dúvida alguma, o principal canal de comunicação do Instituto, não apenas com seus associados, mas também com os demais integrantes da comunidade de negócios"

Rubens Batista
(Kaph/IBEF SP)

e participo também da Comissão Técnica, ou seja, o negócio é participar e cada vez mais divulgar o nome do IBEF no sentido de agregar valores e pessoas.”

André Maurino afirma que contribui com a *IBEF News* por meio de sua experiência profissional e de relacionamento. “Dessa forma, ajudo na elaboração do conteúdo da revista, bem como na definição dos temas das palestras e da busca de palestrantes.”

Walter Nageishi comenta que fazer parte da CRP e ter a possibilidade de ajudar na elaboração da revista traz uma experiência bastante diferente das que ele vivencia no dia a dia. “Mas, olhando pelo

contexto do valor agregado, a CRP me permite discutir temas da atualidade, além de construir um *networking* muito importante, tanto do ponto de vista do relacionamento quanto do conhecimento”, ressalta. Já Rubens Batista revela que, ao pertencer à CRP, fica exposto a temas interessantes em primeira mão, e declara: “Tenho a oportunidade de me relacionar com pessoas que admiro.” José Adalber Alencar também compartilha essa opinião: “A participação na Comissão de Relações Públicas nos propicia um ótimo *networking*.”

Os presidentes da CRP

Antes de Leonardo Barros presidir a CRP, já passaram pelo cargo Mário Togneri, do Conselho Fiscal do IBEF SP; Walter Machado de Barros, presidente do Conselho de Administração do IBEF SP; Antonio Sergio de Almeida, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP; e Ivan de Souza, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e membro da Comissão de Relações Públicas. De acordo com Mário Togneri, ser presidente da CRP significa vencer todos os meses alguns obstáculos – como gerar notícias, condensá-las e tentar alcançar a comunidade financeira com um bom conteúdo, atual e interessante, concorrendo com gigantes da informação –, “além de captar os objetivos do Conselho e da Diretoria para transmiti-los com exatidão à comunidade financeira”, explica.

"Quando ocorreu a compra da Casas Bahia pelo Pão de Açúcar, por exemplo, imediatamente procuramos Enéas Pestana para a seção. Da mesma maneira, quando visualizamos o crescimento do mercado de automóveis, entrevistamos Cledorvino Belini, presidente da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores [Anfavea]"

Fabio Jorge Celeguim
(Flytour Corporação/IBEF SP)



Para Antonio Sergio, a responsabilidade do presidente da CRP não é diferente daquela que têm os presidentes das demais comissões de trabalho do IBEF SP: "Coordenar grupos de associados, garantindo um clima motivador para que suas contribuições se materializem de forma consistente e continuada." E sobre os aprendizados durante o tempo em que exerceu o cargo, ele diz: "Uma das maiores lições é que trabalhos voluntários, embora sejam doações, só produzem resultados significantes se feitos com extrema dedicação e comprometimento: esses são fortes elementos de coesão de grupos. E grupos coesos, além de entregarem resultados, tornam o trabalho de seus participantes muito agradável."

Walter Machado de Barros presidiu a Comissão de Relações Públicas ao longo dos anos 1990 e conta que essa é uma experiência muito gratificante, pois, dessa forma, é possível se envolver em todas as atividades do IBEF SP, "desde as atividades técnicas, que se fazem presentes por meio de cafés da manhã, almoços, encontros informais, seminários e painéis, como também nas sociais: Encontro Socioesportivo e os coquetéis para novos associados". Além disso, segundo Walter Machado, os presidentes da CRP têm a oportunidade de construir um amplo relacionamento com os associados, patrocinadores e palestrantes.

Ivan de Souza revela que pôde aprender muito durante esses anos em que tem vivenciado o dia a dia da revista, "o relacionamento com os colegas de Comissão e do IBEF SP, o compromisso de cumprimento de prazos para cada edição, a forma de administrar o trabalho de uma equipe dedicada e voluntária, com gran-



"Fui presidente de três seccionais diferentes [Vitória, Curitiba e Araraquara], participo também da Comissão Técnica, ou seja, o negócio é participar e cada vez mais divulgar o nome do IBEF no sentido de agregar valores e pessoas"

Sergio Volk
(Magno/IBEF SP)

des responsabilidades em suas respectivas áreas de atuação: tudo isso é um aprendizado que pode ser transferido para minha vida pessoal e profissional". Ivan conta também que "ser presidente da CRP foi a concretização de um sonho longamente acalentado, desde minha admissão ao quadro de associados do IBEF SP".

Leonardo Barros também comenta sua experiência como presidente da CRP: "Tenho tido muitos aprendizados, mas, de certo, os mais representativos são: o respeito à diversidade de opiniões e a capacidade de conciliação de mentes altamente capacitadas para produzir uma revista plural, sem deixar de ser profundamente

lastreada na técnica e não somente em subjetivismos." E prossegue: "É importante frisar que não somos contra 'opiniões'. Contudo, pela natureza de nossa revista, muito de nosso conteúdo é pautado em conhecimentos e cultura técnica."

Os passos para se tornar uma grande publicação

O IBEF SP foi fundado em 1976 e logo surgiu a necessidade de se produzir uma publicação que levasse as informações da Instituição aos seus associados. Então, em 1981, criou-se o *Boletim IBEF*, em preto e branco e com apenas quatro páginas, que se destinava à cobertura e divulgação dos



"A IBEF News apresenta matérias técnicas úteis para o desenvolvimento profissional e pessoal do executivo de Finanças, além de propiciar ao associado a possibilidade de apresentar suas opiniões ou redigir artigos técnicos de sua especialidade que interessam a todos"

José Cesar Guiotti
(Ascon Consult./IBEF SP)

eventos técnicos e sociais que aconteciam no Instituto. Com o objetivo de modernizar e tornar a publicação mais eficiente para o Instituto, criou-se a CRP, e o *Boletim IBEF* passou a se chamar *Informativo IBEF*, começou a trazer artigos e ganhou a cor azul em sua diagramação. Esse formato circulou entre os associados de 1989 a 1993.

Em 1993, o *Informativo IBEF* deixou de existir e deu lugar à revista *O Equilibrista*, que representou um grande marco na história das publicações ibefianas: o produto era impresso em cores, papel nobre e apresentava, em média, 40 páginas. Além disso, tinha periodicidade bimestral, sempre trazendo reportagens, entrevistas exclusivas e artigos técnicos. “Ela foi a primeira revista no Brasil a publicar matérias da *Harvard Business Review* e do IMD. Mas, nos difíceis tempos dos anos 1990, a *O Equilibrista* foi descontinuada”, conta Antonio Sergio.

A revista *O Equilibrista* teve 21 edições e, em dezembro de 1996, encerrou suas publicações, retornando ao modelo de informativo, dessa vez chamando-se *IBEF News* – em preto e branco e com média de quatro páginas. Esse formato perpetuou por 35 edições, quando se alterou seu projeto gráfico: em torno de seis páginas, nas cores preto, branco e laranja. A nova configuração foi da edição 36 à 65 quando, em abril de 2003, passou por uma reformulação, apresentando 16 páginas e mais espaço para artigos e reportagens, além de



Uscitio Alvarez

"Somente levando informação de qualidade a todos os seus associados e futuros associados, seja por meio da revista ou de eventos, é que vamos continuar crescendo e ajudando no desenvolvimento do executivo de Finanças"

Rodrigo Kede
(IBM/IBEF SP)

continuar a cobertura dos eventos sociais e técnicos do Instituto.

Dessa forma permaneceu o informativo até fevereiro de 2005, momento em que o IBEF SP lançou a revista *IBEF News*, que contemplava uma nova proposta editorial: com reportagens mais aprofundadas, buscando o equilíbrio entre textos e fotos para uma leitura mais instigante, além de sempre priorizar a qualidade da informação. De acordo com Walter Machado de Barros, essa foi uma mudança radical, “de um singelo tabloide de 16 páginas para ainda uma tímida revista de 24 páginas, porém em quatro cores, apresentada de forma equilibrada, com leveza de *design* e

fotos, aumentando o prazer de sua leitura”.

Hoje, cada edição da *IBEF News* apresenta cerca de 70 páginas, com uma proposta editorial em constante evolução, “buscando abordar artigos e *papers* que apresentem um diferencial perante a grande imprensa, no que tange aos temas de Finanças”, complementa Walter Machado. “A evolução da *IBEF News*, além de ser uma prova do grande potencial de realização dos associados do IBEF SP, acompanha a evolução do Instituto e nos deixa confiantes para enfrentar os constantes desafios e as oportunidades à frente” pontua Antonio Sergio.

José Cesar Guiotti, responsável pela seção Reportagens – que engloba a coordenação da matéria de capa, das reportagens sobre as coberturas dos eventos e o relacionamento com a Comissão Técnica –, participou da transformação do informativo *IBEF News* em revista e conta que foi um grande desafio: “Esse feito foi conseguido pelas diversas pessoas envolvidas na CRP que se sucederam. Por isso, a minha satisfação de pertencer à CRP e de continuar colaborando com a *IBEF News* é enorme.”

Comunicação, perenidade e elo

Walter Machado de Barros explica que a revista *IBEF News* é produzida e editada com foco em dois públicos: o interno, que compreende os associados; e o público externo, que inclui a comuni-

"Sempre procuramos aprimorar a comunicação entre a administração do Instituto e seus associados, com a finalidade de criação de valor para as atividades e eventos realizados. O processo de aprimoramento da comunicação é necessariamente contínuo"

Carlos Alberto Bifulco
(IBEF SP)



Uscitio Alvarez

dade de negócios, a academia, as áreas econômicas do governo, os executivos que ainda não conhecem a Entidade, os patrocinadores de nossos eventos e, principalmente, o grande público que gravita em torno de temas voltados às finanças, tributos, governança corporativa, gestão, etc. “A *IBEF News* se apresenta a esse público com uma proposta inovadora de textos e abordagem, bem como para marcar a presença do IBEF SP no mundo corporativo”, expõe.

Rodrigo Kede, presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e CFO da IBM América Latina, acredita que a *IBEF News* tem uma importância fundamental na perenidade do Instituto. “Somente levando informação de qualidade a todos os seus associados e futuros associados, seja por meio da revista ou de eventos, é que vamos continuar crescendo e ajudando no desenvolvimento do executivo de Finanças”, defende. Antonio Sergio endossa a opinião de Rodrigo e vai além: “A imagem das organizações estão em seus veículos, assim é com o IBEF SP: a *IBEF News* leva a sua imagem aos seus associados, patrocinadores, autoridades, estudantes, enfim, a todos que têm algum interesse na área de Finanças.”

Na opinião de Guiotti, a revista é um veículo de comunicação importantíssimo, já que representa um elo entre o Instituto e seus associados. “A *IBEF News* apresenta matérias técnicas úteis para o desenvolvimento profissional e pessoal do executivo de Finanças, além de propiciar ao associado a possibilidade de apresentar suas opiniões ou redigir artigos técnicos de sua especialidade que interessam a todos”, expõe. Guiotti elogia também as matérias



Trajetória das publicações do IBEF SP



Dezembro/1990



Fevereiro/1993



Junho/1996



Setembro/1997



Agosto/2000



Julho/2003

de capa: “Via de regra, elas apresentam assuntos que não são reportados na mídia como matéria principal. Além disso, muitas vezes, antecipamos os assuntos que estarão presentes nos principais veículos de comunicação especializados em Finanças.”

Rubens concorda com Guiotti sobre a relevância da revista: “Ela é, sem dúvida alguma, o principal canal de comunicação do Instituto, não apenas com seus associados, mas também com os demais integrantes da comunidade de negócios”, opina. Ele disse, também, que, por meio dela, a qualidade e representatividade do Instituto é comunicada.

Na opinião de Ricardo Pelegrini, os executivos financeiros realmente necessitam de uma publicação direcionada a eles, pois vivem uma realidade muito peculiar.

“Em tempos de Sarbanes-Oxley e de demanda do mercado por mais governança corporativa por parte das companhias, é essencial ter um veículo que congregue todas as informações de que esse tipo de profissional precisa. Além disso, os CFOs são cada vez mais *advisors* do CEO e do *senior team* das empresas, assim suas perspectivas são sempre muito interessantes.”

Carlos Alberto Bifulco, presidente do Conselho Consultivo do IBEF SP, ressalta a relevância da comunicação dentro da instituição. “Sempre procuramos aprimorar a comunicação entre a administração do Instituto e seus associados, com a finalidade de criação de valor para as atividades e eventos realizados. O processo de aprimoramento da comunicação é necessariamente contínuo.”



Rubens Batista

Verbas recebidas de fornecedores – um nó a desatar!

por Rubens Batista*

Esse tema – verbas recebidas de fornecedores – nos últimos dias tem sido alvo de atenção, principalmente em razão de estar associado a uma reestruturação em curso no Carrefour. Tenho acompanhado com atenção o que se tem escrito por duas razões: a primeira, porque, nos últimos 20 anos, eu tenho atuado nesse segmento de distribuição, onde iniciei na área Financeira-Operacional do Carrefour como *trainee*; e a segunda, logicamente, por nutrir respeito e carinho pela empresa – Carrefour – em que iniciei minha carreira. Você poderia ainda se perguntar se o simples fato de trabalhar nesse segmento de distribuição me qualificaria. Creio que, além da experiência nesse segmento, o fato de ter construído minha carreira na área Contábil-Financeira, e, ainda, o fato de hoje não estar atuando como executivo nesse segmento, completa minha qualificação e me concede a distância necessária para me manifestar.

A concessão, pela indústria, de verbas a varejistas e atacadistas é uma prática comum. Geralmente, essas verbas são concedidas por meio de uma variedade de programas e acordos com vistas a financiar a promoção de produtos, propaganda, suporte no ponto de venda e expansão. Essas verbas são concedidas sob os mais variados títulos associados à sua finalidade: fidelidade/exclusividade (porcentagem sobre as compras por ser fornecedor); aniversário (verba para subsidiar o custo de promoção do aniversário anual);

logística (porcentagem sobre as compras pelo varejista assumir a distribuição dos produtos entre suas lojas e o fornecedor entregar em um ponto único); Verba de Publicidade Cooperada (verba destinada a subsidiar propaganda e promoções na mídia); pagamento a fornecedores (B2B, pagamento centralizado e consulta aos sistemas do varejista; trata-se de uma divisão das economias administrativas que o fornecedor obtém por utilizar esse serviço); escala/volume (porcentagem sobre as compras por atingir ou comprar volumes pré-acordados); promotores (verba destinada a pagar o serviço de promotores de mercadorias/repositores); recuperação de margem (verba destinada a recuperar a margem do varejista por este ter vendido o produto por um preço muito inferior, o que afeta sua margem de comercialização objetiva); verba de introdução de produto (verba paga na introdução de um produto; está associada a duas coisas: “ponto” e espaço); aluguel de ponta de gôndola (verba paga para expor o produto no espaço mais nobre e de maior visibilidade em uma loja); enxoval e especiais (pontuais; por transação, muitas vezes envolvendo a compra em volumes maiores de um dado produto).

Para entendermos melhor esse tema, temos que retroceder um pouco no tempo. Até o início dos anos 1990, dado a existência de uma inflação alta e descontrolada, não havia muita sofisticação em termos de verbas e elas não eram

tão representativas quanto hoje. De fato, as mais comuns eram VPC, aniversário, ponta de gôndola, enxoval, recuperação de margem e especiais (pontuais). A razão para isso é que, naquela época de inflação alta, o nome do jogo era prazo de pagamento. Grande parte do resultado de uma empresa de varejo, àquela altura, se “fazia” na linha de receita financeira. Claro que os resultados não eram em si financeiros, mas tão somente “margem” resultante da diferença entre o prazo de pagamento e o prazo de rotação dos produtos. Essa foi, sem dúvida, a fase dourada dos hipermercados, um conceito que se adaptou muito bem ao período inflacionário que o Brasil e a América Latina viveram e que hoje, como modelo, se encontra em crise. A indústria de consumo, por sua vez, inicialmente, de um lado “escaldada” pelos vários planos econômicos – que sempre aplicavam “tablitas” (instrumento utilizado para “desinflacionar” os valores faturados) –, e ainda pressionada pela guerra de preço dos grandes varejistas, que buscavam uma maneira de saber os preços praticados a cada um, encontrou, na promoção e difusão das verbas, uma solução para esses problemas.

O segmento de distribuição, no tocante às verbas recebidas de fornecedores, lida com quatro pontos/momentos: (1) formalização do direito; (2) momento do reconhecimento; (3) recebimento; e (4) alocação (em que conta alocar). Esses quatro pontos são impor-

tantes e em todos existe risco envolvido.

O primeiro ponto – formalização – é aquele em que as partes, o comprador (varejo/distribuidor/atacado) e a indústria de consumo, formalizam um acordo. O problema aqui é que, dado situações já existentes no passado envolvendo disputas quanto ao que se cobrou da indústria, os grandes distribuidores desenvolveram procedimentos que trazem proteção, mas que são burocráticos e que demandam inúmeros controles. Os contratos passaram a ser detalhados e longos e necessitam ser firmados por quem tem poder/autoridade. Isso demanda o envolvimento da área jurídica da indústria, que muitas vezes se recusa a assinar e dá lugar a contratos “especiais” (não padrão), que demandam mais controles paralelos. Adicionalmente, em acordos rápidos e destinados a um evento ou transação específica, a burocracia pode levar a – para que não se perca o negócio – formalizações incompletas, com confirmação apenas por e-mail ou, simplesmente, baseando-se na promessa de que “depois o representante do fornecedor assina”.

O segundo ponto – momento do reconhecimento – é outro grande problema. Reconhece-se a verba com base na data do evento negociado (aniversário) ou serviço prestado (logística) ou com base na data em que os produtos daquele fornecedor forem vendidos? Além disso, existe o desafio de se controlar isso. Afinal, são milhares de fornecedores e milhares de transações.

O terceiro ponto – recebimento –, ao menos nas grandes redes e até com vistas à eficiência financeiro-administrativa e de impostos, se dá por meio de um “encontro de contas”, em que as verbas devidas são deduzidas dos valores/faturas a pagar à indústria de consumo. O problema que isso gera, principalmente para a indústria, é o de reconciliação das contas a receber

com o grande varejo/atacado/distribuidor. Ademais, existe uma relação muito grande com o item formalização.

O quarto e último ponto – alocação – pode parecer menor; todavia, não é menos importante, uma vez que, dependendo de onde se aloca a verba, o demonstrativo de resultado da empresa, apesar de não se alterar no tocante ao seu resultado, se altera no tocante à qualidade da informação prestada aos gestores e demais interessados. Explico-me melhor: deve-se alocar a Verba de Publicidade Cooperada como redução de custo das mercadorias vendidas ou, ainda, como redução das despesas de publicidade? A mesma questão vale, entre outras, para as verbas de promotores, B2B ou logística. A adoção de uma ou outra prática não altera em si o resultado; todavia, pode influir na sua análise e interpretação.

Muito provavelmente, no caso do Carrefour, houve uma combinação dos pontos acima listados.

Existe, hoje, movimentação no sentido de cooperação entre a indústria de consumo e o grande varejo/atacado/distribuidores no sentido de buscar uma simplificação e solução para essa situação. Mas, como em tudo o que envolve dinheiro – e muito dinheiro –, existe cuidado e desconfiança de ambas as partes. E qualquer solução passa, necessariamente, por endereçar os seguintes pontos:

1. Precificação por parte da indústria de consumo. Hoje, a forma de precificar privilegia a existência de verbas eventuais, pontuais, em volume representativo. Adicionalmente, isso também leva, por parte da indústria, à prática conhecida como *trade-loading*, ou seja, incentivos especiais para compras em volumes

maiores, o que apenas agrava o problema.

2. Segregação entre o que é prestação de serviço à indústria por parte do varejo/atacado/distribuidor e o que é incentivo dado pela indústria para promoção, propaganda e comercialização do produto.

3. A “departamentalização” das verbas na indústria é outro ponto a ser revisto. O mais indicado seria que as verbas, a despeito de sua origem (suporte à comercialização, remuneração a um serviço prestado ou subsídio à propaganda) fossem geridas de maneira integrada.

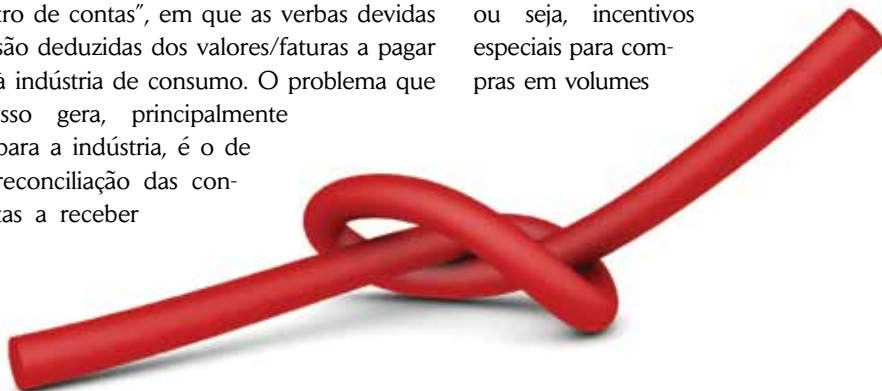
4. Inclusão de parte dessas verbas na tabela de preços da indústria. Para isso ser operacionalizado, necessitaria de algum tipo de controle, para que essas verbas, ao longo do tempo, não se perdessem.

5. Como manter a eficiência, por parte da indústria de distribuição, no recebimento dessas verbas, se estas passarem a serem “originadas” pela indústria?

Como se pode ver, o tema verbas recebidas de fornecedores é um nó a desatar que apenas pode vir a ser solucionado (ou desatado) com uma profunda discussão, cooperação e revisão de processos por parte dos envolvidos: indústria de consumo e segmento de distribuição. A pergunta, a ser respondida no futuro e com ações, é se existe ambiente, disposição à transparência e maturidade de ambas as partes para tanto. ■

Rubens Batista (rbatistajr@kfggroup.com.br) atualmente é sócio da firma **Kaph Financial Group**; antes, ocupou cargos de liderança – head controller, diretor financeiro e de RI, vice presidente para América do Sul e presidente – em empresas multinacionais (Carrefour e Makro). É ainda membro do Conselho de Administração do Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças de São Paulo (IBEF SP). Em 2007, foi agraciado com o Prêmio O Equilibrista.

©Stockphoto.com/luchschien





Anúncio emperrado

Mantega adia reforma para alavancar funding de investimentos, mas diz que a prioridade continua

Antonio Machado*

O ministro Guido Mantega anunciou, a imprensa publicou e este escriba repercutiu a reforma para alavancar o financiamento de longo prazo com fontes privadas que seria divulgada na reunião do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social. Foi o não evento.

O conjunto de medidas com objetivo de atrair a banca e o mercado de capitais para o suporte financeiro dos investimentos, sobretudo em infraestrutura, foi adiado, segundo Mantega, por 15 dias. Se já se esperou tanto pela entrada do funding privado numa atividade em que só há o BNDES, complementada pela emissão de títulos de dívida corporativa no exterior, adiar por duas semanas, ou para depois da posse do governo de Dilma Rousseff, não fará grande diferença.

As razões do adiamento, contudo, tem importância. Houve falhas no processo de avaliação e costura das propostas, especialmente a que se relaciona com a modelagem de um novo título para obras de longa maturação, financiadas pelo regime do chamado "project finance". É o sistema em que o financiamento é garantido pela receita futura do empreendimento, dispensando o aval pessoal dos investidores.

A estrutura dos projects finance é que viabiliza a totalidade dos empreendimentos de infraestrutura, como as hidrelétricas e portos, obras de prazo longo e intensivas em capital. O tamanho do funding normalmente requer consórcios de uma dezena ou mais de empresas e investidores. Ainda assim, se cada empresa fosse aportar garantias próprias, como ações de controle, estaria impedida até de levantar capital de giro para o negócio principal e descontar duplicatas.

O tema é complexo e de alta prioridade. Envolve a contratação de seguros com custo elevado, que de alguma forma acabam subsidiados pelo Tesouro Nacional, como ocorreu com o programa naval. É assim ou não se faz. Mas ao preço de acumular riscos contingentes para o Tesouro não reconhecidos na contabilidade da dívida pública.

Não menos complexa é a necessidade de casar os prazos de captação da banca privada com os financiamentos mais longos, caso haja, e há, a intenção de envolvê-los no processo. Foi esse o objetivo ao se autorizar os bancos a emitir letras financeiras, que também se cogita estender ao BNDES. Mas, contraditoriamente a tal propósito, o Banco Central considerou essas letras como depósito bancário, o que sujeita a banca à retenção compulsória de parte das captações.

O instrumento ficou torto e sua finalidade, distorcida. A Receita também criou caso para a redução do Imposto de Renda de 22,5% para 15%. Dilma vai ter trabalho, já que só vontade política não basta para mudar o que está engessado. Às vezes, só dando soco na mesa.

Desafio concentrado – Tais questões seriam mais bem tratadas com discussão aberta. Mas só na véspera do anúncio agendado por Mantega a Fazenda se lembrou de chamar o BNDES, cujo presidente, Luciano Coutinho, provocou já em 2008 a discussão sobre a necessidade de envolvimento de funding privado nas obras de infraestrutura. O banco estatal, sozinho, não daria conta, e só o vem fazendo graças aos repasses do Tesouro.

O tema concentra o desafio de fazer avançar de 18%/19% do Produto Interno Bruto (PIB) para 23% a taxa de investimentos na economia – patamar praticamente consensual para que a economia cresça à base de 5% ao ano sem desestabilizar a inflação e as contas externas.

Sem reforma, esquece – O governo não tem como assumir essa tarefa, até porque é o setor privado que responde por mais de 90% do que se investe no país. A parte do investimento público, de 1,8% do PIB, excluídas empresas estatais, ainda assim teria de ser elevada a 3%/4% no mínimo.

O tamanho dos problemas para o sucesso dessa trajetória, sobre a qual se deposita a expectativa de que o país alcance o patamar das economias desenvolvidas, quem mais conhece

é o BNDES, até agora um protagonista isolado desse esforço. Não se descarta que o Tesouro continue a se endividar para reforçar o funding do BNDES, mas a um ritmo menor, com o projetado crescimento dos fundos voluntários.

O Estado pode pouco – Sem a aderência do BNDES à formulação da Fazenda, que também tem a contribuição de estudo promovido pelo Instituto Talento Brasil e Iedi - subscrito pelas entidades da indústria (CNI/Fiesp/Secovi) e dos bancos (Febraban) -, o projeto não decola. E será tímido, sem a parceria do BC, Receita e Comissão de Valores Mobiliários.

É ilusão achar que o Estado pode muito, pois só pode endividando-se, e quem o financia é o mercado. Também não se vai longe sem uma rede de crédito que financie o investimento. Os termos são esses.

Desmontando os mitos – A abertura das fontes de financiamento do investimento desmonta o mito sobre quem banca o quê. Empresas e famílias realizam mais de 90% dos investimentos. Em 2008, pré-crise global, do investimento total de 19,9% do PIB, o naco privado correspondeu a 18,1 pontos percentuais. O governo investiu somente 1,8 ponto de porcentagem.

Do investimento privado de 18,1% sobre o PIB de R\$ 3 trilhões em 2008, lucros retidos e poupança pessoal financiaram 52,5%. O BNDES bancou 12,7% do investimento total (e 23% em 2009, com a retração do funding externo). O investimento externo entrou com 14,9%. FGTS e poupança habitacional, 7,2%. Por fim, mercado de capitais, 9,4%, e emissões externas, 2,2%. Os dados são de Carlos Antonio Rocca, e constam do estudo realizado pelo ITB/Iedi para subsidiar o debate. ■

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

O Conselho de Administração e a Diretoria Executiva do IBEF SP realizaram no dia 27 de outubro de 2010 um almoço de confraternização reunindo os indicados ao *Prêmio O Executivo de Finanças do Ano – O Equilibrista*, Edição 2010, no Bar des Arts. Walter Machado de Barros, presidente do Conselho de Administração do IBEF SP, deu as boas-vindas em seu nome e de Rodrigo Kede, presidente da Diretoria Executiva, convidando os presentes para o almoço e ressaltando a satisfação de tê-los consigo. Neste ano, os indicados ao prêmio mais importante da área financeira foram: Marcela Drehmer, vice-presidente de Finanças e Relações com Investidores da Braskem e membro do Conselho do IBEF Mulher; Leopoldo Saboya, vice-presidente de Finanças, Administração e Relações com Investidores da BRF – Brasil Foods; e André Luis Rodrigues, vice-presidente financeiro da Rhodia na América Latina.



Bronze de Osni Branco

Almoço de confraternização contou com a presença de figuras importantes da história do prêmio

IBEF SP recebe os indicados ao *Equilibrista*

Após os convidados saborearem o prato principal, Rodrigo Kede agradeceu a presença de todos, destacando os “Equilibristas” contemplados em anos anteriores e comentando sobre a diversidade dos indicados de 2010. “Temos pela primeira vez uma mulher como candidata. Temos representantes de empresas nacionais e de multinacional. Além disso, dois dos candidatos estão voltando a participar. Estou muito feliz que o André, a Marcela e o Leopoldo tenham aceitado o convite”, afirmou. Rodrigo agradeceu o patrocínio e a parceria do Bradesco e da IBM.

Raul de Souza Neto, diretor da área de Distribuição da IBM Brasil, agradeceu ao IBEF SP pela parceria que têm desenvolvido nos últimos anos e destacou que esta é a quarta vez que a IBM patrocina o prêmio. Raul parabenizou os três candidatos em nome da empresa e disse que é um orgulho participar da cerimônia de premiação pela segunda vez.

André Prado, diretor departamental do Bradesco Corporate, agradeceu a oportunidade de exercer o voto e saudou os candidatos, registrando que o evento reforça o espírito do Bradesco como banco de relacionamento. André agradeceu também a Walter Machado de Barros e Rodrigo Kede e parabenizou-os pelo evento.

Walter Machado de Barros agradeceu a presença de todos e lembrou que 2010 é o último ano de sua gestão no Conselho de Administração do IBEF SP. “Fico muito feliz ao olhar para o passado e perceber todas as realizações feitas por esta equipe que eu tive o prazer de liderar nos últimos oito anos”, disse.

Walter afirmou que cada evento deste segundo semestre representa uma despedida de sua participação ativa e dedicada como presidente do Conselho de Administração do IBEF SP. “Fiz muitos amigos e colegas e aprendi bastante”, afirmou, enfatizando que este é o último troféu *O Equilibrista* que será entregue sob sua gestão. “Estou feliz com nossos acertos, principalmente por termos uma Diretoria Executiva dinâmica, presidida pelo Rodrigo Kede, e pelo aprendizado das pessoas e da entidade em busca de nossa governança”, disse, comentando que esse aprendizado foi um “laboratório” que será repassado para a próxima gestão.



Rodrigo Kede (IBM), Marcela Drehmer (Braskem), Andre Luis Rodrigues (Rhodia), Leopoldo Viriato Saboya (BRF Brasil Foods) e Walter Machado de Barros (WMB Consultoria de Gestão)

Walter reiterou o pronunciamento de Rodrigo Kede sobre a importância da presença dos “Equilibristas” das edições anteriores no evento, que dá representatividade e dignifica a 27ª edição do prêmio. “Estou feliz, pois duas mulheres chamam a atenção de nossos associados, tanto neste *Prêmio O Equilibrista* quanto no *Destaque IBEF SP 2010*, escolhido por consenso”, disse, referindo-se, respectivamente, a Marcela Drehmer e a Olga Colpo, CEO da Morro Vermelho Participações, *holding* da Camargo Correia. Walter destacou também que, além de Olga, receberão o *Prêmio Des-*

taque IBEF 2010: Edemir Pinto, presidente da BM&FBovespa, e Ricardo Pelegrini, CEO da IBM, conferindo representatividade e força para o IBEF.

O fato de ter uma mulher como indicada ao *Prêmio O Equilibrista*, para Walter, é resultado da atuação ativa do IBEF Mulher, que se faz presente já há um ano e meio. Walter parabenizou Luciana Medeiros von Adamek, coordenadora do IBEF Mulher, pela iniciativa e disse: “Os três indicados dignificam nossa profissão e valorizam o IBEF, não só por suas competências em termos de currículo, mas também pelo sobrenome

profissional das empresas que representam.” Walter passou a palavra para alguns ibefianos que foram eleitos “Equilibristas” nos anos anteriores, iniciando pelo decano do prêmio, o professor Keyler Carvalho Rocha, atualmente professor de Finanças da Fundação Instituto de Administração (FIA) e vice-presidente do Conselho de Administração do IBEF SP.

Keyler comentou que foi o segundo a receber o prêmio; sua indicação derivou da abertura de capital da Agrocere, onde atuou como diretor financeiro e administrativo. Durante a história do *Prêmio Revelação*

em *Finanças IBEF SP/KPMG*, contou ter assistido a indicação de profissionais com muito potencial e ótimos currículos, que contribuem com os colegas na troca de ideias e na criação de novas decisões para suas respectivas empresas. Aos candidatos deste ano, Keyler lembrou que o fato de serem indicados é significativo e já deve ser considerado como uma vitória.

Em seguida, José Rogério Luiz, atual CFO da Totvs e vice-presidente do Conselho de Administração do IBEF SP, que foi vencedor do prêmio em 2008, parabenizou os candidatos e destacou a impor-



Andre Luis Rodrigues (Rhodia), Leopoldo Viriato Saboya (BRF Brasil Foods) e Marcela Drehmer (Braskem)



tância da indicação, que acaba transformando positivamente a carreira dos profissionais. "Muito sucesso e parabéns por tudo que vocês realizaram até agora", disse aos indicados.

Antonio Luiz Pizarro Manso, sócio-diretor da Pizarro Manso Suporte a Negócios e membro do Conselho de Administração do IBEF SP, foi o próximo a dar seu depoimento. Eleito "Equilibrista" na edição de 2002, Pizarro destacou a perfeição das escolhas da comissão em 2010 e o fato de dois candidatos terem sido indicados pela segunda vez, o que indica seu empenho em receber o troféu.

Walter Machado de Barros destacou que a comissão de premiação, segundo regi-

mento interno do *Prêmio O Executivo de Finanças do ano – O Equilibrista*, é constituída pelos membros do Conselho de Administração, pelos "Equilibristas" das edições anteriores e pelos ex-presidentes do IBEF SP, além da Diretoria Executiva, que foi inclusa este ano. Walter destacou que em 2007 houve o único empate técnico da história do prêmio: entre Britaldo Soares e Rubens Batista Jr., respectivamente o diretor-presidente das empresas do Grupo AES no Brasil e o sócio da Kaph Financial Group, ambos membros do Conselho de Administração do IBEF SP.

Sobre o fato, Rubens Batista Jr. comentou que foi um prazer dividir o prêmio com Britaldo e

que a beleza da premiação é a consideração advinda dos pares, que têm o direito e o dever de escolher, considerando que a vitória envaidece o premiado. Rubens afirmou que qualquer um dos indicados que ganhar estará representando bem a entidade. "O IBEF faz muito por nós, executivos financeiros, no sentido de nos colocar próximos uns aos outros. Nós, que no final do dia, precisamos tomar decisões e assumir riscos que muito dificilmente teríamos condições de dividir com alguém", considerou.

Britaldo Soares reiterou a satisfação de ser escolhido juntamente com Rubens e considerou o prêmio como um voto de confiança das pessoas que

"Estou feliz com nossos acertos, principalmente por termos uma Diretoria Executiva dinâmica, presidida pelo Rodrigo Kede, e pelo aprendizado das pessoas e da entidade em busca de nossa governança"

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



"Temos pela primeira vez uma mulher como candidata. Temos representantes de empresas nacionais e de multinacional. Além disso, dois dos candidatos estão voltando a participar. Estou muito feliz que o André, a Marcela e o Leopoldo tenham aceitado o convite"

Rodrigo Kede de Freitas Lima
(IBM/presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP)



entendem da área e como parte da cena financeira nacional.

Luiz Gonzaga Murat Jr., vencedor do prêmio em 1996, falou diretamente aos indicados: “Aproveitem esta fase, é delicioso, e vocês merecem.” Já Luiz Felipe Schiriak, diretor corporativo financeiro da Votorantim Industrial, eleito “Equilibrista” em 2006, apontou a renovação garantida pelo prêmio, que contempla executivos jovens, e observou o passado, percebendo a força que a instituição IBEF veio ganhando ao longo de sua história. “Do ponto de vista pessoal, só posso dizer que receber o troféu foi a maior honra que tive na minha vida”, relatou.

Walter Machado de Barros observou que há dois fortes potenciais ao *Prêmio O Equilibrista* em 2011: Daniel Levy, CFO para a América Latina da Johnson & Johnson e vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP, e Charles Putz, presidente da Namisa Nacional Minérios e diretor vogal do IBEF SP.

Daniel Levy disse que ser nomeado seria uma honra e parabenizou a comissão pela escolha de indicados de uma geração jovem. “Vejo vocês com um olhar de futuro”, afirmou, enfatizando que as escolhas do IBEF refletem realizações que farão o destino da profissão dos executivos financeiros. Charles Putz dirigiu suas palavras aos candidatos, lembrando com saudosismo que já foi finalista do prêmio em duas ocasiões.

Walter Machado de Barros apresentou a escultura original que deu origem ao troféu *O Equilibrista*, uma obra do artista plástico Osni Branco, que também é autor do troféu do *Prêmio Revelação em Finanças*, oferecido a jovens executivos pelo IBEF SP e pela empresa de consultoria KPMG. Com satisfação, o presidente do Conselho de Administração do IBEF SP lembrou a celebração dos 25 anos do *Prêmio O Executivo de Finanças do ano – O Equilibrista*, em 2009, ocasião na qual estiveram presentes quase todos os seus vencedores.

Eduardo de Toledo, CEO da Biopalma, membro do Conselho de Administração do IBEF SP e um dos Destaques IBEF de 2002, parabenizou os finalistas e relatou sobre sua trajetória profissional, que incluiu cerca de sete anos na área financeira, da qual passou à gestão geral. O executivo reiterou o reconhecimento associado aos prêmios concedidos pelo IBEF SP. Eduardo elogiou a gestão de Walter Machado de Barros no IBEF SP, que impulsiona de fato a renovação e melhoria da governança, além da perpetuidade do Instituto.

Os indicados

Marcela Drehmer afirmou que é uma honra receber a indicação ao *Prêmio O Equilibrista* e ressaltou a importância simbólica de ser a primeira mulher indicada à estatueta. O fato de ser mulher, no entanto, foi colocado pela candidata como característica irrelevante no sentido de habilitá-la às realizações de sua carreira. “Se eu pensasse que ser mulher faria alguma diferença, não teria chegado onde cheguei”, disse, lembrando que foi também a primeira mulher a fazer parte do conselho executivo da Braskem. Marcela apontou a relevância de ter sido nomeada como CFO da Braskem em 2010, oportunidade que trouxe desafios como a incorporação da Quator, empresa endividada em R\$ 17 bilhões.

Equilibristas de edições anteriores

- 1 - Keyler Carvalho Rocha (FEA/USP).
- 2 - Luiz Gonzaga Murat Jr. (Grupo Multigrain).
- 3 - Antonio Luiz Pizarro Manso (Pizarro Manso Sup. a Neg.).
- 4 - Luis Felipe Schiriak (Copersucar S.A.).
- 5 - Britaldo Soares (AES Eletropaulo).
- 6 - Rubens Batista Júnior (Kaph Financial Group).
- 7 - José Rogério Luiz (Totvs).



1



2



3



4



5



6



7

Confraternização



José Roberto Securato (FIA-FEA/USP), Luiz Gonzaga Murat Jr. (Grupo Multigrain), Luis Felipe Schiriak (Copersucar S.A.), Raul de Souza Neto (IBM), Rodrigo Kede (IBM), Walter Machado de Barros (WMB Consultoria de Gestão), André Prado (Bradesco) e Keyler Carvalho Rocha (FEA/USP)

A CFO da Braskem acrescentou que precisou negociar o pré-waiver para a compra e renegociar todo o endividamento da empresa, não apenas no que se referia ao refinanciamento, como também no pré-pagamento. Marcela contou que foram pagos R\$ 4 bilhões em 45 dias, para que o semestre pudesse ser fechado com a dívida – bruta e líquida – menor. Logo após, foi conseguido o refinanciamento no mercado de capitais, dentro da chamada diversificação de fontes. “Ou seja, uma empresa concentrada em banco acabou se abrindo para o mercado de capitais, fontes de Capex e financiamento, diversificando sua estrutura de capital. A aquisição, a princípio, foi vista com receio pelo mercado de capitais, mas no terceiro trimestre houve um

aumento de 40% no valor das ações, garantindo a entrega do valor de aquisição”, informou, apontando a importância da dedicação, do comprometimento e do amor pelo que faz. Marcela agradeceu também a indicação e a confiança da empresa na qual trabalha. A executiva está há 16 anos no grupo Odebrecht, no qual entrou por meio do setor petroquímico.

A indicada ressaltou a representatividade do prêmio: “Apenas nós, CFOs, sabemos o ‘equilibrista’ que precisamos ser dentro de casa. São diversos desafios, que incluem: tentar prever o futuro, antecipar e se preparar para crises para evitar a destruição de valor”, afirmou, lembrando que o financeiro, cada vez mais, é visto como um profissional decisivo para viabili-

zar o crescimento da companhia e a consolidação de setores.

Marcela citou o objetivo do IBEF Mulher de gerar integração e aproximação, apesar de o contingente feminino ainda ser minoria na área financeira. Ela ressaltou a importância da troca de ideias e de ter homens e mulheres trabalhando em equipe. “Estamos aqui de igual para igual, eu contribuo da mesma forma que meus pares contribuem”, afirmou. A indicada elogiou os outros dois candidatos e agradeceu a oportunidade de celebrar o *Prêmio O Equilibrista*, que, segundo suas palavras, “reconhece o valor do CFO dentro das companhias”.

Por sua vez, Leopoldo Saboya agradeceu a indicação, afirmando que é uma honra estar participando, competindo

e celebrando com os colegas do IBEF SP. “É o segundo ano em que sou indicado e estou voltado para a intenção de ganhar o prêmio, que deve ser dado com legitimidade e mérito”, afirmou. Leopoldo contou que está há nove anos na BRF – Brasil Foods, e ressaltou estar intimamente ligado à fusão entre as empresas Sadia e Perdigão, que é, se não a maior, uma das mais complexas e almeçadas do País.

“Passamos incólumes pela crise e nos últimos dois anos temos trabalhado ativamente na fusão”, contou Leopoldo. O indicado relatou a fase de incorporação de ações, o desafio cultural que está em andamento com avanços expressivos, o *liable management* da dívida e a emissão de *equity* da dívida, que contribuem para criar a imagem de uma empresa que está cada vez mais próxima de ser uma única corporação.

Leopoldo apontou a relevância do “sobrenome” Brasil Foods para sua indicação e agradeceu a confiança que a empresa depositou em um executivo tão jovem quanto ele, que agora vê suas responsabilidades abrangendo mais áreas, como Centro de Serviços, Tecnologia e Jurídico. Leopoldo acrescentou que seu momento de vida é fantástico,



Daniel Levy (Johnson & Johnson), Charles Laganá Putz (Namisa Nacional Minérios – CSN) e Eduardo de Toledo (Biopalma)



Rubens Batista Júnior (Kaph Financial Group), Antonio Luiz Pizarro Manso (Pizarro Manso Sup. a Neg.), Britaldo Soares (AES Eletropaulo), Luis Felipe Schiriak (Copersucar S.A.), Marcela Drehmer (Braskem), Luiz Gonzaga Murat Jr. (Grupo Multigrain), Rodrigo Kede (IBM), Walter Machado de Barros (WMB Consultoria de Gestão), Leopoldo Viriato Saboya (BRF Brasil Foods), Andre Luis Rodrigues (Rhodia) e José Rogério Luiz (Totvs)



Raul de Souza Neto (IBM)



André Prado (Bradesco)

incluindo família e filhos, e está sendo coroado com a indicação. “O prêmio é uma oportunidade de celebrar, conhecer e reconhecer as pessoas que estão ao nosso lado”, concluiu.

André Luis Rodrigues agradeceu aos associados, seus amigos do IBEF, ao corpo diretivo e ao Conselho dos “Equilibristas” pela validação de seu nome e enfatizou o privilégio e a alegria de ser indicado pela segunda vez, seguidamente. André lembrou que 2009 foi o ano da crise, que demandou demasiadamente

dos executivos de finanças no sentido de manter a liquidez. Já 2010, após o período turbulento, trouxe uma dinâmica completamente diferente na qual o papel dos financeiros é o de motivar e catalisar o crescimento.

Do ponto de vista da Rhodia, empresa da qual é vice-presidente financeiro, André relatou sua função de valorizar o Brasil dentro do grupo multinacional. “O Brasil é reconhecido hoje como a melhor função finanças e gestão de processos no grupo”, informou, contando

que recebeu o desafio de reestruturar a função finanças no grupo mundialmente.

André lembrou a satisfação que teve ao receber a notícia da classificação da Rhodia como *value integrator* no *CFO Study*, estudo da IBM com CFOs do mundo todo. André Luis ressaltou que a IBM classificou como melhores as empresas que valorizam pessoas e que trabalham em excelência operacional, bandeiras sempre defendidas pelo executivo. Ele lembrou que estes valores foram construídos desde a época em que começou a trabalhar em chão de fábrica, como engenheiro químico. André informou também que o Brasil é uma referência em *Value Stream Mapping*, projetos Seis Sigma e implementação de processos. “O que falta para 2010 ser completo é esta estatueta”, disse, referindo-se ao *Prêmio O Equilibrista*.

Walter Machado de Barros agradeceu aos três indicados e lembrou que estaria se despedindo de sua gestão nos próximos eventos, destacando o

almoço da Diretoria Vogal que aconteceu posteriormente, na sexta-feira dia 29 de outubro de 2010. “Tenho especial carinho por este evento, pois, com autorização da Diretoria Executiva em 2005, o transformamos no modelo em que é feito hoje. O evento ganhou significância como porta de entrada para novos executivos de finanças, sendo o início do processo de renovação da entidade”, concluiu, agradecendo o patrocínio de José Álvaro Sardinha, que ofereceu o Terraço Itália para realização do referido evento.

Rodrigo Kede finalizou lembrando que o último dia para votação do *Prêmio O Equilibrista* seria o dia 3 de novembro, e que o vencedor seria informado por ele próprio ou por Walter Machado de Barros. Rodrigo agradeceu ao Bradesco e à IBM pelo patrocínio e pela parceria, e a presença dos convidados. ■



André de A. Souza (Ernst & Young Terco), Wagner Mar (Audimar) e Antonio Luiz Pizarro Manso (Pizarro Manso Sup. a Neg.)

IBEF SP e KPMG entregam o 7º Prêmio Revelação em Finanças



Mudança de perfil da captação por debêntures e aplicação prática dos conceitos de risco no setor hoteleiro nortearam os trabalhos vencedores

Em 12 de novembro de 2010, durante almoço realizado no hotel Grand Hyatt, em São Paulo, Denísio Liberato recebeu o troféu do 7º Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG pelo estudo *Original Sin e Price Discovery no Mercado de Bonds Soberanos em Reais*. Já a menção honrosa foi para Ludwig Agurto Berdejo, pelo trabalho *Orçamento Flexível com Redução da Incerteza? A Modelagem e Simulação no Segmento Hoteleiro*.



Denísio Liberato (Banco do Brasil e vencedor do Prêmio Revelação 2010) e Antonio Sergio de Almeida (Morganite do Brasil)

Mario Pierri, diretor-gerente do IBEF SP, abriu o evento expressando o prazer da entidade e da KPMG em receber os convidados para a entrega do *Prêmio Revelação em Finanças*. Mario chamou ao palco o presidente da Totvs, Laércio Cosentino, que falou sobre a progressão de carreira consistente e ética no mundo corporativo atual.

Laércio comentou o momento “maravilhoso” do Brasil e o anseio dos investidores em entender o País e trazer recursos. Exemplificando com o caso do termo “guerra cambial”, proferido pelo ministro da Fazenda, Guido Mantega, e replicado em importantes mídias no mundo todo, mostrou que as atenções estão realmente voltadas para o mercado nacional.

O presidente da Totvs afirmou que, apesar da euforia, é preciso olhar para o “muro” que se encontra logo à frente, ou seja, as reformas que devem ser realizadas no País. Laércio comentou sobre as características dos governos de cada presidente brasileiro, desde Fernando Collor de Mello, que realizou a abertura do mercado, passando por Itamar Franco, que teve o papel de promover a estabilização econômica, e por Fernando Henrique Cardoso, que deixou como grande legado a responsabilidade fiscal. A partir do governo Lula, segundo ele, foi feita uma grande campanha de marketing, com o objetivo de “vender a marca Brasil”. Assim, a responsabilidade da nova presidente, Dilma Rousseff, seria encarar as reformas tributária, trabalhista, judiciária e política. “A composição do Senado e da Câmara e a popularidade do mentor de nossa presidente permitem que ela realize essas mudanças durante 2010 e 2011”, disse, torcendo para que o bom momento que o País vive seja traduzido em melhorias para as próximas gerações. O presidente da Totvs comentou a evolução do povo brasileiro

no âmbito político, mas criticou o fato de que “temos planos de governo, mas ainda não temos um plano de País”. Laércio lembrou, também, que existe muito a ser feito no aspecto da infraestrutura, citando as estradas e aeroportos, além do esforço para melhorar a qualidade da mão de obra no País. “Neste momento, teremos muita liquidez, que irá atrair diversos investimentos, mas precisamos pensar que a ética deve prevalecer acima de tudo. É fundamental que tenhamos executivos – não apenas os financeiros – prontos para realizar a grande virada necessária no Brasil”, disse, lembrando que é importante manter a conduta e os valores em momentos agitados como o atual.

Pedro Melo, presidente da KPMG, empresa que patrocina o *Prêmio Revelação em Finanças* há sete anos, subiu ao palco e expressou a relevância daquele momento para a corporação. “É a hora em que nós confirmamos o nosso destino e nosso jeito de ser, que inclui a preocupação com a formação e a revelação de novos talentos”, disse, informando que o programa de *trainees* da empresa recebeu por volta de 40 mil currículos, dos quais 4 mil seriam pré-selecionados, objetivando a contratação de 460 novos funcionários. “Eles ingressarão numa carreira de prestígio e conduta profissional correta e, um dia, terão a oportunidade de estar em um lugar como este”, disse. Pedro falou sobre o desafio da Comissão Julgadora de avaliar os 21 trabalhos inscritos e convidou os presentes a se engajarem e divulgarem o prêmio em suas organizações. Ele agradeceu ao Conselho Administrativo do IBEF SP, na figura do seu presidente, Walter Machado de Barros, e do vice-presidente, Keyler Carvalho Rocha, e à Diretoria Executiva, em nome do seu presidente, Rodrigo Kede, do primeiro vice-presidente,



Denísio Liberato (Banco do Brasil/vencedor do Prêmio Revelação 2010) e Pedro Melo (KPMG)



Ludwig Agurto Berdejo (Accor/menção honrosa 2010)

Bernardo Szpigel, e do vice-presidente, Antonio Sergio de Almeida – “grande inspirador do prêmio, que sempre cuidou dele com muito carinho”, disse Pedro Melo, que demonstrou sua gratidão também ao professor José Roberto Securato, membro do Conselho Consultivo do IBEF SP, professor da FEA-USP (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo) e presidente da Comissão Julgadora do *Prêmio Revelação em Finanças*. Em seguida, estendeu o agradecimento a todos que dedicaram seu tempo à avaliação dos trabalhos.

“Agradeço também a presença do Laércio [Cosentino]. Tive o privilégio de estar em diversas palestras dele, que tem a capacidade de revelar com algumas palavras algo que pode transformar o nosso jeito de ser e olhar o mundo”, disse, parabenizando e agradecendo finalmente a dedicação da menção honrosa a Ludwig Berdejo e do grande vencedor do 7º *Prêmio Revelação IBEF SP/KPMG*, Denísio Liberato.

O vice-presidente do Conselho de Administração do IBEF SP, Keyler Carvalho Rocha, agradeceu a presença de todos e homenageou o autor da escultura do *Prêmio Revelação em Finanças*, o artista plástico Osni Branco, que também é responsável pelo troféu *O Equilibrista*. Keyler agradeceu a cooperação e a participação da KPMG, “que há sete anos colabora com o IBEF SP na criação do *Prêmio Revelação*, um estímulo ao jovem que ingressa na área financeira para se desenvolver e buscar crescimento”. Keyler cumprimentou Laércio Cosentino, da Totvs, pela palestra “brilhante” e pela cooperação com o IBEF SP, inclusive com um de seus diretores sendo participante da equipe da Diretoria da entidade – referindo-se a José Rogerio Luiz, vice-presidente executivo e CFO da Totvs e vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP.

O vice-presidente do Conselho Administrativo do IBEF SP citou, também, Antonio Sergio de Almeida. “Ele tem sido o gestor desse prêmio durante todos estes sete anos e tem se dedicado com grande amor a essa atividade. Eu gostaria de cumprimentá-lo e parabenizá-lo pelo trabalho desenvolvido”, disse.

Keyler agradeceu, também, ao professor José Roberto Securato, “que tem sido bastante eficiente e competente na responsabilidade pela equipe que julga os trabalhos e na distribuição dos prêmios”.

Por fim, o vice-presidente do Conselho Administrativo do IBEF SP enfatizou a grande qualidade dos trabalhos apresentados e o desafio da banca em selecionar apenas dois, parabenizando Denísio e Ludwig e apontando o mérito de todos os inscritos. Keyler afirmou, também, que o trabalho de divulgação do 8º *Prêmio Revelação* deve começar logo, convidando os inscritos deste ano a tentarem novamente.

Dando continuidade ao evento, Mario Pierri chamou ao palco um dos vice-presidentes do IBEF SP, Antonio Sergio de Almeida. Ele agradeceu à KPMG, que sempre apoiou o *Prêmio Revelação* “desde que ele era apenas uma ideia, sendo fundamental para que se tornasse uma realidade concreta e forte como é hoje”. Antonio Sergio agradeceu também aos apoiadores, jornal *O Estado de S. Paulo*, Agência Estado e Rádio Eldorado, além do artista plástico Osni Branco e do professor José Roberto Securato, “por meio do qual eu agradeço a todos os 11 colegas do IBEF SP que integraram a Comissão Julgadora, dedicando-se a um trabalho árduo e de muita responsabilidade”.

O vice-presidente do IBEF SP agradeceu também à Comissão Organizadora do *Prêmio Revelação*, que reúne um número expressivo de associados, além dos premiados e dos



Antonio Sergio de Almeida (Morganite do Brasil)



Laércio Cosentino (palestrante – Totvs)

Keyler Carvalho Rocha (FEA-USP)



Denísio Liberato (Banco do Brasil/vencedor do Prêmio Revelação 2010)



Pedro Melo (KPMG), Antonio Sergio de Almeida (Morganite do Brasil), Denísio Liberato (Banco do Brasil e vencedor do Prêmio Revelação 2010), José Roberto Securato (FIA-FEA-USP), Keyler Carvalho Rocha (FEA-USP) e Osni Branco

"Agora, em 2010, consegui levar a estatueta para casa e gostaria de agradecer enormemente ao IBEF SP, juntamente com a KPMG, por esta excepcional iniciativa de premiar jovens talentos em finanças e trazer inovação"

Denísio Liberato (Banco do Brasil/vencedor do Prêmio Revelação 2010)



Keyler Carvalho Rocha (FEA-USP), Osni Branco, Christiano Branco, José Claudio Securato (Saint Paul Escola de Negócios) e José Roberto Securato (FIA-FEA-USP)



Pedro Melo (KPMG)



Franceli Jodas (KPMG), Sandra Regina de Oliveira (PwC), Valéria Cristina Natal (Distillerie Stock), Alessandra Rigos (Luz Publicidade), Monica Pires (IBM) e Junia Cordeiro (LESF)

inscritos, por acreditarem na ideia e tornarem o prêmio possível. “Quando pensamos, há muitos anos, no *Prêmio Revelação*, o plano era trazer uma maior participação das novas gerações ao IBEF SP, pensando até mesmo na perenidade do Instituto”, explicou. Antonio Sergio citou a seguinte frase: “O mundo em que nós vivemos não é aquele que recebemos de nossos pais, mas aquele que tomamos emprestado de nossos filhos”, resumindo o espírito do *Prêmio Revelação em Finanças*, que é deixar um legado para as próximas gerações. “Espero que consigamos devolver o mundo que tomamos emprestado um pouco melhor” concluiu.

O professor José Roberto Securato comentou a grande quantidade de jovens no evento, lembrando tratar-se ainda da sétima edição do prêmio, havendo muito espaço para a inserção de jovens talentos no IBEF SP. “É assim que se faz história”, proferiu. O professor comentou que muitos executivos ainda têm dúvidas em relação a como se inscrever e enfatizou que o prêmio pode ser dado também a duplas e grupos. Ele disse que busca trabalhos que sejam utilizados no dia a dia profissional, com aplicabilidade prática. “O que nós queremos é aquilo que você fez de diferente”, definiu, ressaltando o sentido operacional da palavra “executivo”.

José Roberto relatou que foram recebidos 21 trabalhos em 2010, entre dissertações de mestrado, teses de doutorado e experiências práticas. Sobre o trabalho vitorioso de Denísio Liberato, o professor explicou que este chamou a atenção para um fato importante: o Brasil consegue colocar títulos em reais no exterior. “Ou seja, estamos começando mudar a cara das nossas

captações”, disse, esclarecendo que, segundo o estudo, o custo em reais no exterior é menor do que no mercado nacional, e o prazo no exterior é mais longo. “A principal evidência para que Denísio ganhasse o primeiro lugar é chamar a atenção para a existência de novas formas de aplicação a longo prazo, sem o risco da moeda dos outros”, resumiu.

Já sobre o trabalho de Ludwig, que recebeu a menção honrosa, José Roberto explicou que o grande trunfo é conseguir dar aplicabilidade prática à teoria do risco, utilizando no orçamento conceitos como o desvio padrão.

Por fim, o professor esclareceu que os trabalhos não precisam ser entregues em uma estrutura acadêmica e que o Instituto está muito mais voltado a uma ideia de sucesso do que a metodologias.

Neste momento, Mario Pierri chamou ao palco Ludwig Agurto Berdejo, gerente de Controladoria da hotelaria Accor, mestre em Controladoria e Management Accounting pela USP, MBA em Controladoria e Finanças pela Uniso e graduado em Ciências Contábeis pela USP, para cumprimentar José Roberto Securato, Pedro Melo e Antonio Sergio de Almeida, e receber a placa da menção honrosa do 7º *Prêmio Revelação em Finanças* das mãos do professor Keyler Carvalho Rocha.

Ludwig expressou sua honra em receber a premiação e lembrou-se do dia em que foi informado de sua seleção, quando estava em uma ligação profissional sobre a estratégia do planejamento da Accor para o próximo ano. “Mal consegui me concentrar e voltar ao trabalho”, relatou. Sobre seu estudo, explicou que é uma tentativa de romper de uma vez por todas



Bernardo Szpigel (Suzano), Monica Fogazza (Pirelli), Laércio Cosentino (palestrante – Totvs), Pedro Melo (KPMG), Ludwig Agurto Berdejo (Accor e menção honrosa 2010), Denísio Liberato (Banco do Brasil e vencedor do Prêmio Revelação 2010), Antonio Sergio de Almeida (Morganite do Brasil), José Roberto Securato (FIA-FEA-USP), Keyler Carvalho Rocha (FEA-USP) e Osni Branco



Monica Fogazza (Pirelli), Bernardo Szpigel (Suzano), Denísio Liberato (Banco do Brasil e vencedor do Prêmio Revelação 2010), José Roberto Securato (FIA-FEA-USP), Antonio Sergio de Almeida (Morganite), Laércio Cosentino (Totvs), Pedro Melo (KPMG), Keyler Carvalho Rocha (FEA-USP) e Ludwig Agurto Berdejo (Accor)

"No ano que vem, estarei novamente na luta pelo prêmio"

Ludwig Agurto Berdejo (Accor/menção honrosa 2010)



Ludwig Agurto Berdejo (Accor/menção honrosa 2010) e Keyler Carvalho Rocha (FEA-USP)



Mario Pierri (IBEF SP)



José Roberto Securato (FIA-FEA-USP)



Denísio Liberato (Banco do Brasil e vencedor do Prêmio Revelação 2010) e Ludwig Agurto Berdejo (Accor e menção honrosa 2010)



Marcia Vidal (IBEF SP), Maria José Cury (PwC) e Ursula Garcia (IBEF SP)



Ivan de Souza (Congen Consult. em Gestão Empr.), Elvio Agnelli (MR Participações), Carlos Roberto de Mello (Goodwill Consult. Empres.), Sergio Diniz (Banco GMAC S.A.), Charles Laganá Putz (Namisa Nacional Minérios - CSN), Oscar Malvessi (FGV) e André Fontenele (HSBC)

com as amarras da controladoria, olhando para o passado e “fazendo uma ‘gestão com retrovisor’ para tentar reduzir a incerteza da tomada de decisão dos gestores do setor hoteleiro”. Ludwig agradeceu à hotelaria Accor, representada no evento pelos executivos José Ramos e Franz Rogério, à equipe de pós-graduação da FEA-USP e à sua família. “No ano que vem, estarei novamente na luta pelo prêmio”, disse.

Após o pronunciamento, o artista plástico Osni Branco uniu-se ao grupo no palco. Em seguida, Mario Pierri chamou o economista do *Private Banking* do Banco do Brasil Denísio Liberato, que é doutorando e mestre em Economia pela FGV-SP (Fundação Getulio Vargas de São Paulo), graduado em Economia pela UFV (Universidade Federal de Viçosa), para receber das mãos de Pedro Melo o troféu do 7º *Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG*, além do diploma das mãos do professor Keyler Carvalho e o cheque de R\$ 15 mil,

entregue por Antonio Sergio de Almeida.

Denísio agradeceu a presença de todos, expressando a honra e satisfação de receber o *Prêmio Revelação*, após ser agraciado com a menção honrosa na edição de 2008. “Agora, em 2010, consegui levar a estatueta para casa e gostaria de agradecer enormemente ao IBEF SP, juntamente com a KPMG, por esta excepcional iniciativa de premiar jovens talentos em finanças e trazer inovação”, afirmou.

Sobre o trabalho inscrito, Denísio chamou atenção para os primeiros passos que o Brasil tem dado no sentido de construir a sua estrutura a termo de taxas de juros em reais. “O País já possuía essa estrutura em dólares, mas, montando a curva em reais, conseguimos facilitar bastante a emissão de títulos do setor corporativo brasileiro”, explicou, alertando para o fato de que o mercado ainda é muito indexado no CDI (Crédito de Depósito Interbancário), fazendo com que as debêntures negociadas no mercado interno possuam baixa liquidez.

Denísio agradeceu ao grande incentivador Aldo Mendes, diretor do BC (Banco Central), Oswaldo Serra, seu diretor no Banco do Brasil, Ives Cardoso, Flávio Pretti, Edilene Miranda, Sam Idam, Itiberê Azevedo, e seus alunos na Faap (Fundação Armando Álvares Penteado).

Ao final, Laércio Cosentino, Bernardo Szpigel e Monica Fogazza Rego, membro da Diretoria Vogal do IBEF SP e diretora financeira da Pirelli, uniram-se ao grupo no palco para a sessão de fotos.

Mario Pierri agradeceu o importante patrocínio da KPMG e o apoio do jornal *O Estado de S. Paulo*, da Agência Estado e da Rádio Eldorado, e parabenizou os vencedores, agradecendo a presença de todos os convidados. “O IBEF SP e a KPMG esperam encontrá-los novamente em 2011 para a oitava edição do *Prêmio Revelação em Finanças*”, disse, encerrando o evento. ■



Melina Neves (PwC), Murilo Nogueira (PwC), Luciana Medeiros von Adamek (PwC), Maria José Cury (PwC), Monica Pires (IBM), Valéria Cristina Natal (Distillerie Stock), Junia Cordeiro (LESF) e Carla Leal (Oracle)



José Antonio Vicente, Tercio Batista Garcia (Kodak), Roberto Goldstajn (Ernst & Young Terco), Eduardo Chehab (Standard & Poor's), José Ronoel Piccin (JRP Planej. de Negócios), André A. de Souza (Ernst & Young Terco), Ricardo Egucchi (NZ Consult), Alexandre Bess (Ernst & Young Terco) e Luciano C. N. Santos Lima (Santher)



Eduardo de Toledo (Biopalma), Camilla Gotardi Albani (Biopalma), José Augusto Miranda (HSBC), José Claudio Securato (Saint Paul Escola de Negócios), Luiz Roberto Calado (Brain – Brasil Invest. e Neg.), Wagner Mar (Audimar) e Caio (Brain – Brasil Invest. e Neg.)

Almoço de confraternização com jovens revelações



Denísio Liberato (Banco do Brasil e vencedor do Prêmio Revelação 2010)



Ludwig Agurto Berdejo (Accor e menção honrosa 2010)



Evento antecipa os vencedores do 7º Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG

O IBEF SP realizou no dia 3 de novembro de 2010 o almoço de confraternização da sétima edição do *Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG*, no Bar des Arts. O presidente do Conselho de Administração do IBEF SP, Walter Machado de Barros, explicou o intuito do evento ao promover um bate-papo informal entre os convidados.

José Cláudio Securato, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP, abriu formalmente o almoço, agradecendo a participação e o patrocínio da KPMG e a crença de Pedro Melo, presidente da empresa, no Prêmio. “Há sete anos a KPMG demonstra por meio deste apoio que acredita na força do jovem executivo”, disse. José Cláudio agradeceu também o apoio de divulgação da Agência Estado, do jornal *O Estado de São Paulo* e da rádio Eldorado ao *Prêmio Revelação em Finanças*.

O vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP informou que o *Prêmio Revelação em Finanças* faz parte de um processo de renovação do IBEF SP e parabenizou o vencedor deste ano, Denísio Liberato, que foi contemplado pelo trabalho *Original Sin e Price Discovery no Mercado de Bonds Soberanos em Reais*. José Cláudio parabenizou também Ludwig Agurto Berdejo, que recebeu a menção honrosa pelo trabalho *O Orçamento Flexível com Redução da Incerteza: a Modelagem e Simulação no Segmento Hoteleiro*.

Pedro Melo, presidente da KPMG, expressou a honra da empresa em apoiar o prêmio, afirmando que revelar talentos é um dos pilares da força da KPMG. “Neste ano contratamos 460 trainees: eles ingressam no nosso plano de carreira e um dia podem chegar a sócios de nossa firma.”

Pedro Melo avaliou a velocidade da informação no mundo atual, e observou que o mercado financeiro continuará evoluindo na medida em que governos e reguladores buscam controlar o ambiente e monitorar riscos. Para ilustrar a complexidade deste contexto, Pedro apontou que a taxa de câmbio no Brasil pode influenciar decisões estratégicas de outros países.

Sobre os temas dos trabalhos vencedores do 7º *Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG*, Pedro afirmou que ambos foram extremamente felizes. Ele co-



José Roberto Securato (FIA-FEA/USP), Keyler Carvalho Rocha (FEA/USP), Pedro Melo (KPMG), Walter Machado de Barros (WMB Consultoria de Gestão/IBEF SP), Jose Claudio Securato (Saint Paul Escola de Negócios) e Antonio Sergio de Almeida (Morganite do Brasil)

mentou o trabalho de Denísio, que abordou os fundos soberanos e suas consequências na moeda do País: “Um material muito rico e que vale a pena ser lido, pois está intimamente ligado à realidade atual do Brasil.” Já o trabalho de Ludwig sobre o orçamento flexível “revela a importância da agilidade na tomada de decisões nas corporações, bem como a necessidade de ferramentas complexas que possam definir lucratividade e rentabilidade em um mercado complexo como o nacional”, ressalta o presidente da KPMG.

Pedro Melo agradeceu também a José Roberto Securato e à comissão julgadora do Prêmio pela leitura e seleção dos trabalhos, e ao IBEF SP pela oportunidade de participar. O presidente da KPMG ressaltou os valores da família, porto seguro no mundo moderno, agradecendo à família de Ludwig Agurto Berdejo, que prestigiou o evento.

Walter Machado de Barros informou que o Prêmio começou no ano de 2004, quando foi levado um projeto ao então presidente da KPMG, David Bunce, e aprovado por estar em consonância com os valores da empresa, que acredita no potencial e dá oportunidades para os jovens universitários. Com a entrada de Pedro Melo, em outubro de 2008, a KPMG continuou apoiando o *Prêmio Revelação*. Assim, Walter Machado agradeceu a parceria e revelou sua satisfação pela identificação dos

dois profissionais com o projeto do IBEF SP. “Agradecemos em nome do Conselho Administrativo, da Diretoria Executiva e de todo o quadro associativo do IBEF SP pelo interesse e demonstração de entendimento da mesma missão”, disse, enfatizando que a KPMG é uma parceira fiel que caminha há muitos anos ao lado do IBEF SP, em diversas atividades técnicas.

Em seguida, o presidente do IBEF SP apresentou o troféu entregue aos vencedores do *Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG*, a escultura do artista plástico Osni Branco, que representa um garoto fazendo o movimento de subir em uma moeda. Osni também esculpiu a estatueta do *Prêmio Executivo de Finanças do Ano – Troféu “O Equilibrista”*, há vinte e sete anos. Walter Machado lembrou o enunciado de David Bunce há algumas edições do *Prêmio Revelação*, segundo o qual “o jovem ‘Prêmio Revelação’ do ano certamente é um forte candidato a ‘Equilibrista’ no futuro”.

Walter Machado parabenizou também a “equipe brilhante” da Serasa Experian, formada por André Tanno, Fábio Chilante, Felipe Guarnieri e Leandro Reis, que venceu o prêmio no ano passado, e citou a parceria de longa data que a empresa tem com o IBEF SP.

Com a palavra, Felipe Guarnieri parabenizou os trabalhos vencedores e disse que ganhar o *Prêmio Revelação em Finanças IBEF*

SP/KPMG não só gera a exposição dos executivos na mídia como pode influenciar a alavancagem de suas carreiras e de seus projetos. “A Serasa Brasil foi pioneira em adotar este tipo de análise no mundo (referindo-se ao trabalho *‘Análise de Preço, Volume e Mix do Portfólio em Empresas de Serviços’*, com o qual a equipe da Serasa venceu o *Prêmio Revelação em Finanças* no ano passado). O projeto passou a ser exportado e ganhou força com o advento do *Prêmio Revelação*”, informou.

Fábio Chilante disse que ficou extasiado ao receber a notícia da vitória do Prêmio, e agradeceu ao IBEF SP e à KPMG pela iniciativa, que proporcionou a exposição positiva dos profissionais e da Serasa Experian no ambiente financeiro. Chilante parabenizou também Denísio Liberato pelo trabalho vencedor em 2010.

Juan Perez Carrillo, diretor executivo da Serasa, parabenizou os vencedores de 2010 e relatou que realmente houve, dentro da empresa, uma grande exposição do projeto vencedor em 2009. Ele disse também que a adoção do trabalho desenvolvido proporcionou uma visão diferenciada para os profissionais dentro da Serasa e para a própria firma. “Tivemos o privilégio de ver quatro de nossos profissionais sendo reconhecidos pelo IBEF SP, pela KPMG e também internamente, pois a premiação, para nós, foi um fato extrema-



Walter Machado de Barros (WMB Consultoria de Gestão/IBEF SP)



José Claudio Securato (Saint Paul Escola de Negócios)



Antonio Sergio de Almeida (Morganite do Brasil)



José Roberto Securato (FIA-FEA/USP)

"Um material muito rico [o trabalho vencedor] e que vale a pena ser lido, pois está intimamente ligado à realidade atual do Brasil"

Pedro Melo, presidente da KPMG

mente relevante e positivo", afirmou.

Walter Machado de Barros atribuiu a "paternidade" do Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG a Antonio Sergio de Almeida, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e diretor administrativo financeiro da Morganite Brasil, que agradeceu o privilégio, e também aos associados do IBEF, que fazem com que o Prêmio seja cada vez mais reconhecido e ganhe mais consistência. "O Prêmio Revelação é uma oportunidade para a entrada de novos executivos no IBEF SP, que contribuem significativamente para a evolução da entidade", disse, exemplificando com o caso do IBEF Jovem, grupo articulado que é resultado do trabalho de José Cláudio Securato, menção honrosa do Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG em 2005.

Antonio Sergio parabenizou os vencedores deste ano, destacando a persistência de Denísio Liberato, que havia inclusive recebido menção honrosa com trabalho de mesmo tema em 2008. "Ele continua se aperfeiçoando e trazendo conclusões impor-

tantes e úteis para o mercado financeiro, sobre a influência dos papéis da dívida externa e do custo do dinheiro na sociedade como um todo, inclusive nas empresas", disse. Por fim, Antonio Sergio agradeceu também à Comissão Julgadora do Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG.

Walter Machado de Barros detalhou a formação da Comissão Julgadora, presidida por José Roberto Securato, da FEA-USP. Walter Machado citou os professores Almir Ferreira de Sousa (FEA-USP); Andréa Minardi (Insper); o vice-presidente do Conselho de Administração do IBEF SP, Keyler Carvalho Rocha (FEA-USP); Oscar Malvessi (FGV); e William Eid Junior (FGV); além dos executivos André Luis Rodrigues, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e vice-presidente financeiro da Rhodia; Eduardo de Toledo, membro do Conselho de Administração do IBEF SP e CEO da Biopalma; Luiz Roberto Calado, da Brain (Brasil Investimentos & Negócios); Monica Fogazza Rego, diretora financeira da Pirelli; e Olga Trapp Monroy, diretora financeira da McCann Worldgroup.

O presidente da Comissão Julgadora, José Roberto Securato, afirmou que o grupo teve o prazer de avaliar trabalhos de qualidade, com prevalência de perfil acadêmico. "Devemos conduzir o Prêmio Revelação de forma mais interativa, aumentando o relacionamento entre a Comissão e os candida-



Walter Machado de Barros (WMB Consultoria de Gestão/IBEF SP), Denísio Liberato (Banco do Brasil e vencedor do Prêmio Revelação 2010), Ludwig Agurto Berdejo (Accor e vencedor da menção honrosa 2010) e Keyler Carvalho Rocha (FEA/USP)



Pedro Melo (KPMG)



Walter Machado de Barros (WMB Consultoria de Gestão/IBEF SP), Keyler Carvalho Rocha (FEA/USP) e Luiz Roberto Calado (Brain)



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



André A. Souza (presidente Comissão Técnica IBEF SP/Emst & Young Terco), Roberto Goldstajn e Flávio Málaga (Estrateplan)



Olivo Pucci (Raf Comunicações), José Cesar Guiotti (Ascon Ass. Consult.), José Adalber Alencar (Harmonia Corret. Seguros) e Carlos Roberto de Mello (Goodwill Consult. Empres.)

tos e primando por trabalhos práticos e ligados ao cotidiano das empresas”, afirmou.

Sobre o trabalho de Denísio Liberato, que abordou a colocação de títulos de dívida pública em reais no mercado internacional, José Roberto afirmou que é útil para as empresas, que seguiriam a estratégia da administração pública. “O trabalho mostrou-se ideal também sob o ponto de vista do financiamento do processo produtivo, além de apontar um grande indicador das taxas de juros brasileiras”, afirmou.

Já Ludwig trabalhou com faixas indicando a distribuição das probabilidades de valores das parcelas do orçamento, como faturamento e custos. “O pacote *crystal ball* (bola de cristal) agrega estes valores, possibilitando prever como eles irão se diferenciar, e, neste caso, que tipo de medida pode ser tomada”, elogiou.

O presidente da Comissão Julgadora ressaltou o aspecto estratégico do trabalho de Denísio e o caráter operacional do trabalho de Ludwig, que é útil para melhorar o cotidiano dos departamentos financeiros nas empresas. José Roberto agradeceu à KPMG, na figura de Pedro Melo, e ao IBEF SP pela oportunidade de presidir a Comissão.

Flávio Málaga, menção honrosa em 2008 com o trabalho *Análise da Influência das Fusões e Aquisições sobre o Risco e Retorno das Empresas Adquiridas*, reiterou que o trabalho gera grande exposição do profissional no mercado.

Ludwig, gerente de controladoria da rede Accor de hotéis, expressou a honra em participar do almoço com o IBEF SP e disse já estar direcionado ao 8º Prêmio *Revelação em Finanças*, seguindo o mesmo caminho de Denísio. Ludwig agradeceu a presença de sua família e da controller do grupo Accor, Regiane Queija, com quem trocou muitas informações para a articulação deste e de outros trabalhos. Sobre a motivação do trabalho, Ludwig citou a necessidade prática de oferecer um norte para os gestores das unidades hoteleiras, no sentido de adequar sua estrutura de custos à realidade posterior à crise de 2008. “A primeira questão foi: que ferramenta podemos dar para este gestor, calibrando a previsão do orçamento de 2009?”, explicou.

O jovem executivo relatou que conheceu o IBEF SP por meio de



Felipe Guarneri (Serasa Experian/vencedor Prêmio Revelação 2009)



Fábio William Chilante Rodrigues (Serasa Experian/vencedor Prêmio Revelação 2009)



Juan Francisco Perez Carrillo (Serasa Experian)



Felipe Guarneri (Serasa Experian/vencedor Prêmio Revelação 2009) e Pedro Melo (KPMG)



Denísio Liberato (Banco do Brasil e vencedor do Prêmio Revelação 2010) e Ludwig Augusto Berdejo (Accor e menção honrosa 2010)

um estudo feito para sua dissertação de mestrado, sobre a análise da resistência encontrada para implementação de grandes processos de mudança, especificamente nos centros de serviços compartilhados. “Levantei um material da entidade que publicava entrevistas com profissionais sobre as dificuldades encontradas”, contou, afirmando que mais tarde conheceu o *Prêmio Revelação em Finanças* por meio da figura de Stéphane Engelhard, membro do Conselho de Administração do IBEF SP e diretor geral adjunto da Accor Hospitality America Latina.

Denísio Liberato, vencedor da sétima edição do *Prêmio Revelação em Finanças*, falou sobre seu projeto, fruto do período em que trabalhou na área de Estratégia de Emissões do Banco do Brasil. “Prestávamos consultoria para o Tesouro Nacional no mercado global e desenvolvemos, a partir de um *paper* divulgado pela Universidade da Califórnia em Berkeley em 2003, o conceito de pecado original, *original sin*”, lembrou. Denísio explicou que o “pecado original” tem duas vertentes: a externa, que inclui países com a incapacidade de emitir dívida denominada na sua moeda, como o Brasil; e a interna, que inclui países com dificuldade de emitir dívidas pré-fixadas de longo prazo, mesmo domesticamente.

Sobre a vertente externa, Denísio explicou que, para tomar dinheiro no mercado global, é necessário, obrigatoriamente, emitir títulos em dólar ou euro, o que é uma realidade para qualquer economia emergente. O descasamento de moedas decorrente desta prática gera dificuldades para as empresas nacionais – como crises cambiais, de balanço de pagamentos, de dívidas, entre outras. Denísio explicou que o Brasil passou por estas situações por diversas vezes e citou o caso da Eletropaulo (Eleticidade de São Paulo S.A.), que, em meados da década de 1990, fez captação em dólares, tendo problemas financeiros com a valorização da moeda.

Sobre a vertente interna, o executivo explicou que, para lançar um título com vencimento em 2045, é preciso indexar o IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo) ou a taxa básica de juros, a Selic. Dessa forma, é impossível fazer emissões a longo prazo, o que impede a construção de um modelo de finanças estruturado em termos de taxas de juros. Tal curva de juros, própria das economias desenvolvidas, facilita o trabalho dos diretores financeiros nas empresas. “Em países como o Brasil existem várias distorções, e os diretores financeiros precisam se contentar em emitir debêntures pós-fixadas indexadas ao CDI (Certificados de Depósito Interbancário) ou porcentuais do CDI, o que é ruim porque gera entraves ao planejamento”, explicou. Denísio esclareceu que todas as crises acabam decorrendo do “pecado original”.

O executivo informou que o Brasil começou a se libertar do *original sin* em 2005, contexto no qual o real se valorizou, com o *boom* do comércio de *commodities* – o efeito China. Os investidores estrangeiros procuraram o País, que fixou três pontos de curva para vencimento dos títulos (2016, 2022 e 2028), reduzindo o “pecado original” externo.

Como os investidores internacionais possuíam mercado secundário cativo para estes papéis, começaram a ser criadas estru-



Ludwig Agurto Berdejo (Accor e menção honrosa 2010)



Denísio Liberato (Banco do Brasil e vencedor do Prêmio Revelação 2010)



Walter Machado de Barros (WMB Consultoria de Gestão/IBEF SP) e Keyler Carvalho Rocha (FEA/USP)



Denísio Liberato (Banco do Brasil/vencedor do Prêmio Revelação 2010) e Antonio Sergio de Almeida (Morganite do Brasil)

“Ele [Denísio Liberato] continua se aperfeiçoando e trazendo conclusões importantes e úteis para o mercado financeiro, sobre a influência dos papéis da dívida externa e do custo do dinheiro na sociedade como um todo, inclusive nas empresas”,

Antonio Sergio de Almeida, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e diretor administrativo financeiro da Morganite Brasil

turas sintéticas no mercado local, quando o Tesouro Nacional lançou a NTN-F (nota do Tesouro Nacional) série F 2017. Da mesma forma foi lançada a NTN-F 2021 para os títulos com vencimento em 2022. “Este é o grande enredo: ao reduzir o pecado original externo, automaticamente surge uma curva

pré-fixada que precisa ser construída”, completou. O jovem revelação continuou, falando sobre o cenário atual: “O Tesouro aumentou a captação no papel que vence em 2028, e deve anunciar nas próximas semanas um papel de trinta anos. Pela primeira vez na história, o Tesouro Nacional terá um papel de trinta anos pré-fixado em reais. Concomitantemente, aparecerá uma curva pré-fixada neste ponto”, informou.

Outro ganho deste desenho, segundo Denísio, é que se consegue resolver parte da apreciação cambial emitindo papéis no exterior. “O Tesouro tem aumentado o IOF (Imposto sobre Operações de Crédito, Câmbio e Seguros) gradativamente para tentar reduzir o ingresso do investidor estrangeiro e esta apreciação da nossa taxa de câmbio. Seria mais inteligente aumentar a captação lá fora, diminuindo o ingresso na renda fixa”, explicou.

Abordando diretamente a questão prática nas empresas, Denísio esclareceu que, à medida que o Tesouro Nacional possui uma estrutura de juros com papéis com prazos de vencimentos mais longos, torna-se possível sair da “cultura do CDI”, que é o que atrofia a economia nacional, segundo o executivo.

Outra vantagem da curva pré-fixada é melhorar o perfil da dívida, fazendo

com que a taxa de juros caia. “São diversos benefícios econômicos e, para o setor corporativo, pode-se criar referências de curvas de juros corporativas. Este é o caminho adicional que precisamos implementar no processo de estabilidade econômica brasileira”, enfatizou.

José Cláudio Securato agradeceu a presença de todos, o patrocínio da KPMG, a divulgação do Grupo Estado e à banca examinadora, além dos candidatos que se inscreveram. José Cláudio parabenizou os vencedores e passou a palavra a Pedro Melo.

Pedro considerou que todos os membros do IBEF SP participam ativamente do Prêmio Revelação em Finanças, mas agradeceu especialmente a Antonio Sergio de Almeida, por manter vivos os valores que fazem com que o troféu tenha a importância que tem. O presidente da KPMG parabenizou Denísio e Ludwig, e ressaltou a importância de gerar informação para a organização em que se trabalha, fazendo-a florescer no mundo externo. “Desejo que você seja bem-sucedido e tenho certeza de que tem competência para isso”, disse a Ludwig. A Denísio, Pedro disse: “Fantástico. O seu resumo sobre o *paper* mostra o quanto de capacidade temos e que podemos ajudar o Brasil nos próximos anos. Meus parabéns.” Pedro agradeceu a participação de todos e reiterou a satisfação da KPMG em contribuir com a premiação. ■



Roberto Goldstajn (Ernst & Young Terco), José Adalber Alencar (Harmonia Corret Seguros), Olivo Pucci (RAF Com.), Sergio Diniz (Banco Gmac), Keyler Carvalho Rocha (FEA/USP), João Marcos Lima Cerqueira (Nextel), Alfredo Nicolau Benito (Anglo American), José Cesar Guiotti (Ascon Ass. Consult.), Wagner Mar (Audimar), Walter Machado de Barros (WMB Consult. de Gestão/IBEF SP) e José Alvaro Sardinha (Grupo Comolatti)

Almoço da Diretoria Vogal aborda estratégias para 2011

A perenização do IBEF SP, bem como projeções para o novo ano, foram pautas do tradicional encontro

O IBEF SP realizou o tradicional almoço da Diretoria Vogal para debater o trabalho desenvolvido pelo Instituto durante o ano de 2010, visando sempre à melhoria dos encontros, palestras e prêmios promovidos. Membros do corpo diretivo do IBEF SP – Diretoria Vogal, Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Conselho Fiscal, Conselho Consultivo e Presidentes das Comissões de Trabalho – prestigiaram o acontecimento e puderam participar também de uma pontual discussão sobre a situação da economia do País e as projeções para o novo ano. O IBEF SP realizou o evento no restaurante Terraço Itália, gentilmente cedido por José Álvaro Sardinha, membro da Diretoria Vogal do IBEF SP, onde os convidados puderam saborear pratos requintados com uma deslumbrante vista da cidade de São Paulo.

Walter Machado de Barros, presidente do Conselho de Administração do IBEF SP, deu as boas-vindas aos presentes, evidenciando o prazer em recebê-los nas sofisticadas instalações do Terraço Itália. “Agradeço a José Álvaro Sardinha, que é diretor vogal do IBEF SP, associado há muitos anos de nossa Instituição, que possibilita realizarmos alguns de nossos eventos aqui”. Ele informou também que, ao final do debate, ocorreria um “bate-bola” sobre a situação da economia, como acontece tradicionalmente no Almoço da Diretoria Vogal. Em seguida, Walter Machado convidou a todos para saborearem seus pratos em clima de descontração.



Walter Machado de Barros (WMB Consultoria de Gestão/IBEF SP)



Antonio Sergio de Almeida (Morganite do Brasil), Carlos Roberto de Mello (Goodwill Consult. Empres.), Daniel Levy (J&J), Ivan de Souza (Congen Consult. em Gestão Empr.) e Carlos Alberto Bifulco (Bifulco & Associados)



Roberto Goldstajn (Ernst & Young Terco), Sergio Diniz (Banco Gmac), Flavio Ramos (Trinity Investimentos) e Antonio Luis Aulicino (IDS)



1



2



3

1. Keyler Carvalho Rocha (FEA/USP)
2. Carlos Alberto Bifulco (Bifulco & Associados)
3. Antonio Sergio de Almeida (Morganite do Brasil)



1



2

1. José Alvaro Sardinha (Grupo Comolatti)
2. Luiz Roberto Calado (Brain)
3. Daniel Levy (J&J)



3

Retomando a palavra, Walter Machado convidou Mario Pierri, diretor-gerente do IBEF SP, para discorrer sobre os eventos já realizados e também os planejados para o novo ano. Mario comentou que a agenda de eventos do IBEF SP já está sendo desenvolvida e chamou André de Araújo Souza, presidente da Comissão Técnica do IBEF SP, para falar sobre o planejamento de 2011. André agradeceu a presença dos coordenadores que o ajudam no trabalho da Comissão Técnica: Ricardo Eguchi, da Subcomissão de Planejamento Estratégico; Antônio Luís Aulicino, da Subcomissão de Sustentabilidade; Roberto Goldstajn, da Subcomissão de Impostos; e Flávio Ramos, da Subcomissão de Governança Corporativa. “Gostaria de informar que a Comissão Técnica tem o objetivo de criar conteúdo técnico aos ibefianos. E gostaria de me colocar à disposição de todos que tenham alguma sugestão de assuntos que possam ser abordados pela Comissão.”

Tempo de renovações

Em seguida, Walter Machado de Barros comentou sobre o fim do seu mandato juntamente com o atual Conselho, e da regra do estatuto que prevê a eleição entre 1º de novembro de 2010 e 28 de fevereiro de 2011. “Pretendemos realizar logo após as férias coletivas do Instituto, no início de janeiro, a eleição do novo Conselho”, informou.

Walter Machado explicou que os associados elegem a nova chapa por meio de uma assembleia, e que o comum é aliar ideais, reunindo-se os interessados em um mesmo grupo, constituindo-se assim uma única “chapa de consenso”. Ele esclareceu que o IBEF SP é uma ideia, “e os ‘idealistas’ se articulam em torno de uma missão estabelecida: cuidar da reciclagem profissional e da convivência, por meio do relacionamento entre a classe de Finanças nos de eventos técnicos e sociais”, disse.

O presidente do Conselho explicou que o IBEF SP tem suas tradições e conceitos, preservados por um fórum, o Conselho de Administração, onde se encontra um *mix* de tradição e inovação, unindo associados novos e antigos. “Foi assim, há quatro anos, quando nós, os nove conselheiros, montamos nossa chapa, e acreditamos que esta é uma fórmula de sucesso”, explicou.

Neste sentido, Walter Machado e Carlos Alberto Bifulco, presidente do Conselho Consultivo do IBEF SP, insistiram para que Keyler Carvalho Rocha, vice-presidente do Conselho de Administração do IBEF SP, formasse uma chapa para concorrer às próximas eleições.

Keyler agradeceu a Walter Machado e a Carlos Alberto Bifulco pela “insistência”. “Gosto muito do IBEF SP; já estou aqui há mais de trinta anos, participando de várias gestões e contribuindo sempre para o aperfeiçoamento do Instituto. Senti-me convocado a exercer mais uma função no IBEF SP no próximo mandato, se for assim eleito por vocês. O IBEF SP é a soma do esforço de todos, e, se eu for vencedor, de fato, conto com o apoio de todos vocês na realização dos ideais ibefianos”, disse.

Carlos Alberto Bifulco expressou sua alegria com o aceite de Keyler, e lembrou que, há dez anos, ele já havia convencido Walter Machado a ser vice-presidente em seu mandato, e, há oito, convenceu-o a ser candidato à presidência do IBEF SP. “O processo de convencimento é importante, mas o mais importante é que os presidentes tenham qualidade, o que é o caso do Walter e também do Keyler. Acredito que vai ser um sucesso. Parabéns, Keyler”, disse.

I ENEF: desafios transformados em sucesso

Walter Machado falou também sobre a realização do primeiro ENEF (Encontro Nacional dos Estudantes de Finanças) em 2010, iniciativa da Diretoria Executiva

com apoio do Conselho de Administração, que é parte do projeto de renovação da entidade, iniciado em 2005. “Trata-se de uma série de ações buscando a perenidade da entidade”, esclareceu Walter Machado. Dentre estas ações, estão a criação do *Prêmio Revelação em Finanças*, em 2004, em parceria com a KPMG; e o IBEF Jovem, formado dois anos depois. O IBEF Mulher, que surgiu há pouco mais de um ano, também está integrado neste objetivo. “Em reuniões do IBEF Jovem já encontramos executivos em cargos seniores, até de CEOs”, afirmou.

Walter Machado disse que foi preciso dar um passo além, fazendo um certo *lobby* com estudantes de Administração, Ciências Contábeis, Economia, Direito e Engenharia, estimulando-os para que, ao fazer sua opção de profissão, se voltassem a Finanças. “O primeiro ENEF foi um sucesso e serviu de laboratório para o próximo, que será realizado no ano que vem”, informou.

Walter Machado lembrou que a missão foi atribuída a Ivan de Souza, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP, que coordenou a comissão organizadora do ENEF, juntamente com José Augusto Miranda, presidente do IBEF Jovem.

Ivan de Souza afirmou que a tarefa foi um desafio, pois o público, até então, era totalmente desconhecido pelos organizadores. “Não sabíamos o que poderia ser feito para atrair os estudantes, e tivemos algumas dificuldades. Mas pudemos contar com o excelente patrocínio da PwC, que possibilitou a organização do evento. Tivemos também



Walter Machado de Barros (IBEF SP) e Alfredo Nicolau Benito (Anglo American)

um patrocínio muito importante da Johnson & Johnson, aqui na mesa representada por Daniel Levy (diretor global de Finance Services para a América Latina da Johnson & Johnson), a quem agradeço pela confiança”, disse. Ivan de Souza afirmou que o evento foi um sucesso, tendo reunido 180 estudantes no Anhembi, em um sábado chuvoso, véspera de eleição, por oito horas.

Ivan explicou que o evento foi dividido em três blocos, sendo que o primeiro tratou das necessidades dos estudantes para a carreira, contando com a participação do professor Carlos Alberto Júlio, vice-presidente do Conselho de Administração da Tecnisa e da HSM; de João Lins, sócio da PwC; e Fernando Paiva, *headhunter* da Hays Brasil.

No segundo bloco, o professor Ricardo Rocha, do Insper e da FIA-USP, e Oscar Malvessi, da FGV-SP, falaram sobre formação acadêmica. Já no último painel, que gerou maior repercussão, houve a presença de Maria José Cury, sócia da PwC;



Olivo Pucci (RAF Comun.), Luiz Roberto Calado (Brain), Roberto Goldstajn (Ernst & Young Terco), Antonio Luis Aulicino (IDS), Ricardo Eguchchi (MZ Consult), André de A. Souza (Ernst & Young Terco), Alexandre Bess e Sérgio Diniz (Banco Gmac)

Laércio Cosentino, presidente da TOTVS; e Enéas Pestana, presidente do Grupo Pão de Açúcar, que falaram sobre suas carreiras e responderam às perguntas dos estudantes. “Tivemos a necessidade de suspender as perguntas, pois o tempo estava ultrapassado”, relatou.

Além de Ivan de Souza e Guto, a Comissão Organizadora do ENEF contou com a participação de Alvaro Vilela Souza e Rafael Mariante, ambos da PwC e membros do Conselho do IBEF Jovem; e Frederico Prestes Bernardes, do Itaú-Unibanco e também conselheiro do IBEF Jovem. Ivan de Souza afirmou que “já há patrocinadores interessados na segunda edição do evento para a colocação de *stands* para recrutamento de *trainees* e estagiários”. Ele acredita que o próximo ENEF terá um êxito ainda maior que o primeiro, contando com uma maior adesão dos estudantes. Ivan agradeceu o apoio da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração do IBEF SP para a realização do evento e, principalmente, aos patrocinadores, PwC e Johnson & Johnson.

Sergio Diniz, diretor financeiro do banco Gmac, afirmou que o ENEF é uma iniciativa crucial para o IBEF SP, pelo espírito de criar bases para os futuros executivos financeiros, dando sustentabilidade ao Instituto, e elogiou o corpo diretivo do IBEF SP e especialmente a Ivan de Souza “pelo maravilhoso trabalho”.

Prêmio Revelação em Finanças

O tema abordado em seguida foi o *Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG*. Antonio Sergio de Almeida, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e um dos idealizadores da premiação, afirmou que desde a primeira edição, em 2004, a qualidade tem sido mantida, graças ao trabalho dos colegas envolvidos e à confiança da KPMG, que mantém firmemente o patrocínio. Antonio Sergio comentou sobre a dificuldade encontrada na divulgação da premiação no ano de 2010, devido à concorrência com temas como a Copa do Mundo e as eleições, o que também diminuiu o tempo para o julgamento dos trabalhos. Ele agradeceu à Comissão Julgadora, presidida por José

Roberto Securato, membro do Conselho Consultivo do IBEF SP, lembrando que se tratam de pessoas muito ocupadas que cederam parte de seu tempo livre, dando credibilidade ao prêmio.

Antonio Sergio falou também sobre os trabalhos de Denísio Liberato e Ludwig Berdejo, respectivamente vencedor e menção honrosa do 7º *Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG*, comentando a integração entre academia e trabalhos práticos buscada pela organização do evento: “Essa é a fórmula que funciona para a geração de conhecimento, principalmente na área de Gestão.” Antonio Sergio lembrou que os vencedores de 2009 foram jovens executivos da Serasa Experian, que também utilizaram a experiência prática na constituição do trabalho premiado. Carlos Alberto Bifulco comentou que o prêmio já está consolidado, pois, há sete anos, tem continuidade, com patrocinadores fixos.

Antonio Sergio afirmou que, na sociedade brasileira, o esforço intelectual não é valorizado socialmente como modelo de sucesso, e reafirmou que a maior dificuldade do prêmio é a divulgação. “Mas estamos ultrapassando este obstáculo com a grande ajuda do Corpo Diretivo do IBEF SP, que tem atendido ao apelo de estimular os jovens talentosos de suas equipes ou conhecidos para concorrer”, disse.

Foi citada a figura de Stéphane Engelhard, ex-membro do Conselho de Administração do IBEF SP, que, sendo em 2009 vice-presidente financeiro da empresa hoteleira Accor, estimulou a inscrição de Ludwig Berdejo no *Prêmio Revelação*. Walter Machado reforçou a necessidade de os executivos seniores incentivarem a inscrição dos jovens talentosos de suas empresas, além de lembrar que os trabalhos de cunho prático são de grande valor para o prêmio.

Prêmio Equilibrista

Sobre o *Prêmio Executivo de Finanças do Ano*, Walter Machado citou o nome dos indicados: Leopoldo Saboya, CFO da Brasil Foods; André Luis Rodrigues, CFO da Rhodia para a América Latina; e Marcela Drehmer, CFO da Braskem, lembrando que Marcela foi a primeira mulher indicada nos vinte e sete anos do prêmio.

O *Prêmio Destaque IBEF SP* também premiou uma mulher, Olga Colpo, atual CEO da Participações Morro Vermelho, *holding* do Grupo Camargo Corrêa. Além dela, foram prestigiados Ricardo Pelegrini, CEO da IBM e Edemir Pinto, CEO da BM&FBovespa.

Novas possibilidades

Durante a conversa, foi abordada a possibilidade de estabelecimento de uma política formal de divulgação da *mailing list* do IBEF SP, tema que deverá ser avaliado por uma Comissão específica dentro da Instituição.

Walter Machado de Barros comentou sobre a tendência de fusão de entidades irmãs. Luiz Roberto Calado citou a fusão da Anbid (Associação Nacional dos Bancos de Investimento) com a Andima (Associação Nacional das Instituições do Mercado Financeiro), da qual foi partícipe, e falou sobre a Brain (Brasil Investimentos e Negócios), que já nasce como uma fusão de vários interesses, como os da Febraban (Federação Brasileira de Bancos), Anbima (Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais) e Fecomercio (Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo), entre outras. “Talvez um dia, Anefac e IBEF SP tornem-se uma entidade comum, e façam votos para isso”, disse Walter Machado.

Perspectivas econômicas para 2011

Sobre a situação econômica do País, Charles Putz, CEO da Namisa (empresa do grupo CSN – Companhia Siderúrgica Nacional), afirmou que o mercado do aço não está em sua melhor fase, e o de cimento está em um bom momento. “Já o mercado de minério de ferro, explorado pela Namisa, vai muito bem”, continuou, explicando que a empresa tem apenas dois anos e já apresenta números como quase 1 bilhão de reais de lucro líquido no primeiro ano, e a previsão de atingir mais do que o dobro deste valor no segundo ano. “Tudo que conseguimos produzir é vendido com preços excelentes e uma rentabilidade extraordinária. Acredito que isso está ligado ao resultado atual do País”, explicou. Charles Putz afirmou que o minério de ferro exportado pelo Brasil foi o principal item



Carlos Roberto de Mello (Goodwill Consult. Empres.), Edclcio Koitiro Nisiyama (SKF do Brasil), José Adalber Alencar (Harmonia Corret. Seguros), José Cesar Guiotti (Ascon Ass. Consult.), Paulo Marracini (AGF Brasil Seguros), Alfredo Nicolau Benito (Anglo American), José Ronnel Piccin (JRP Planej. de Negócios), João Marcos Lima Cerqueira (Nextel), Mario Pierri (IBEF SP), Olga Monroy (McCann Worldgroup), Ursula Garcia (IBEF SP) e Marcia Vidal (IBEF SP)

de exportações no primeiro semestre. Nos últimos anos, segundo ele, a contribuição deste recurso para as reservas brasileiras foi significativa. “Sem isso, a tal da ‘marolinha’ de dois anos atrás teria sido um terremoto e o Brasil não seria o que é”, acrescentou.

Putz afirmou ainda que o mercado interno está indo muito bem e que a prosperidade chinesa reflete na situação da economia brasileira. Walter Machado perguntou: “Qual é a participação da China na exportação do seu segmento?” Putz respondeu que a China compra atualmente dois terços do minério de ferro interoceânico do mundo. “Sozinha, ela compra o dobro do que o resto do mundo”, disse, lembrando que a Namisa tem acionistas japoneses e coreanos, vendendo para estes países e também para a Europa, pela proximidade geográfica. Charles Putz afirmou que a Vale, maior concorrente de sua empresa, tem relações comerciais de exportações intensas com a China, e que a Austrália, forte neste mercado, vende grande parte de sua produção para o país oriental.

Sergio Diniz, diretor financeiro do banco Gmac, deu a ótica do setor financeiro, mais voltado para o mercado de consumo de financiamento de veículos, que é o nicho da instituição. Ele afirmou que 2010 foi muito bom para o setor, e que o último trimestre bateu vários recordes, e apesar da leve desaceleração que deve vir para 2011, a indústria continua em crescimento.

Vários fatores têm mantido o mercado

de automóveis aquecido, como a estabilidade, a geração de renda e emprego e o dissídio acima da inflação, que tem proporcionado maior poder de compra para as classes mais baixas. Sobre a possibilidade de este crescimento ser uma bolha, Sergio Diniz afirmou que acredita que não, pois o mercado está crescendo com base em uma demanda reprimida ao longo dos anos e no crescimento dos níveis de crédito – que ainda pode melhorar se comparado com outros países. A ascensão da classe C, para ele, e a vontade dos bancos em atenderem esta demanda permitem afirmar que o crescimento continue constante.

O diretor financeiro apontou ainda que o modelo econômico atual não é sustentável em longo prazo, pois existe uma concentração muito alta do mercado de crédito e isto afeta o consumidor e as empresas dependentes do sistema. Esta situação fortaleceu os bancos locais durante a crise, mas deve haver mudanças na estratégia para os próximos dez anos, sendo abertos mais canais de crédito e pulverização deste mercado.

João Marcos Cerqueira, CFO da Nextel, abordou o mercado de telecomunicações e, a pedido de Walter Machado, expressou a opinião da companhia acerca da tendência de privatizações do setor. “Somos uma empresa pequena para falar sobre o setor, mas, nos últimos anos, ele tem crescido muito devido às mudanças ocorridas ainda no governo Fernando Henrique”, explicou.

Dentro do conjunto de 190 milhões de assinantes de telefonia móvel no Brasil, a Nextel tem cerca de 2% do mercado, o que corresponde a 3 milhões de clientes. “O nível de nossos assinantes é que faz a diferença nos resultados”, disse, informando ainda que a companhia fecha 2010 com cerca de US\$ 4 bi de receita bruta e EBITDA em cerca de US\$ 800 mi, números bastante expressivos. João Marcos afirmou ainda que o terceiro trimestre de 2010 foi muito bom não só para a empresa, mas para o segmento como um todo. As outras empresas do setor têm crescido, segundo o CFO, cerca de 25% ao ano.

Já a Nextel tem crescido 40% ao ano, e a área de finanças tem grande responsabilidade sobre isso, principalmente por causa da nova política de crédito implantada em julho de 2010. Foi instalada uma ferramenta baseada no comportamento de adimplência do assinante durante os últimos cinco anos, permitindo melhorar a capacidade de gerar uma informação de crédito clara e de credibilidade, em poucos segundos. Em agosto de 2010, a meta da empresa era alcançar 112 mil novos assinantes, e o resultado foi 150 mil. Já em setembro, a meta era de 109 mil, e o número atingiu mais de 125 mil, isso porque houve uma mudança de parâmetros, aumentando a restrição para os novos clientes. Ou seja, em termos macroeconômicos, este resultado ainda poderia ter sido melhor.

Daniel Levy lembrou que a Johnson

& Johnson é uma empresa de cuidados de saúde e que seus maiores negócios estão nos segmentos farmacêutico e de *medical device* (produtos e aparelhos de saúde médica para hospitais). Levy afirmou que o desafio é atender as expectativas das matrizes, pois o resto do mundo não está no mesmo patamar dos países emergentes, especialmente do Brasil.

Segundo Levy, foi inaugurado em 2010 um instituto de inovação médica, na sede da empresa na zona Oeste de São Paulo, o que reforça ainda mais a posição do Brasil neste mercado. “A perspectiva de crescimento para 2011 é muito forte. Temos bastantes investimentos e algumas ações de M&A (sigla em inglês para fusões & aquisições) planejadas para o novo ano, o que, mais uma vez, reforça o bom momento que o País vive”, acrescentou. Levy esclareceu que o crescimento do setor de saúde é estimulado pela dinâmica das inovações tecnológicas, que evolui constantemente.

O plano estratégico da J&J até 2015 prevê crescimento e a companhia possui uma posição extremamente favorável no Brasil, que é um mercado em desenvolvimento para a empresa, existindo muito espaço para crescer. A tendência, segundo Levy, é que com este crescimento os investimentos no País aumentem.

José Álvaro Sardinha, diretor vogal do IBEF SP e diretor financeiro do Grupo Comolatti, controlador do Restaurante Espaço Itália, agradeceu em nome da empresa, expressando a satisfação de receber os diretores do IBEF SP, que são clientes potenciais do estabelecimento. “Tragam suas famílias e caras-metades



Carlos Alberto Bifulco (Bifulco & Associados), Keyler Carvalho Rocha (FEA/USP) e Walter Machado de Barros (WMB Cons. de Gestão/IBEF SP)



Wagner Mar (Audimar), Antonio Sergio de Almeida (Morganite do Brasil) e Paulo Bezerril Jr. (Prodam)



1



2

1. João Marcos Lima Cerqueira (Nextel Telecom.)
2. Ivan de Souza (Congen)
3. Charles Lagná Putz (Namisa/CSN)
4. José Ronoel Piccin(JRP Planej. de Negócios)
5. Sergio Diniz (Banco Gmac)



3



4



5

para aproveitarem nosso restaurante e nosso bar. Tenho certeza de que vão gostar muito”, disse, parabenizando ainda Walter Machado pela gestão no IBEF SP, citando os depoimentos de Antonio Sergio de Almeida e de Ivan de Souza em referência aos jovens, além de parabenizar o professor Keyler, que aceitou “a grande responsabilidade de assumir o cajado”.

Walter Machado de Barros agradeceu a José Álvaro Sardinha, que milita no IBEF SP há muitos anos, por ceder o Espaço Itália, e agradeceu mais uma vez a Keyler Carvalho por aceitar a criação da chapa para o biênio 2011 – 2012.

Walter agradeceu a presença de todos. “A diretoria vogal, na minha visão, é a porta de acesso dos futuros dirigentes da entidade”, disse, afirmando que o único requisito necessário para a função é gostar do IBEF SP. “É com muita satisfação que estou coordenando o último almoço da Diretoria Vogal na nossa gestão, de uma maneira prazerosa” disse, afirmando que acredita ter dado passos importantes para garantir a modernidade e perenidade do Instituto.

“Quando olhamos para o quadro constituído da Diretoria Executiva, vemos muitos jovens egressos deste fórum, a Diretoria Vogal, que valorizo muito. Acredito que o Keyler vai aprimorar cada vez mais seu papel como um espaço de discussão, entrosamento e relacionamento”, afirmou. Walter disse ainda que o grupo reúne representações das maiores empresas e é dele que surge o desejo de compor o corpo diretivo da entidade. “Muito obrigado pela presença de vocês. Estou muito feliz de estar concluindo este meu mandato com todos vocês aqui, grandes colegas, presentes”, finalizou. ■



Edi Pereira

Os últimos serão os primeiros: as mulheres na liderança em momentos de crise

Luciana Medeiros von Adamek, coordenadora-geral do IBEF Mulher

A maioria das grandes corporações e dos países é chefiada por homens, isso não é novidade para ninguém. O aspecto no mínimo curioso é que um estudo recente, publicado pelo *British Journal of Social Psychology* (<http://bps-research-digest.blogspot.com/2010/09/why-are-women-chosen-to-lead.html>), concluiu que, em momentos de crise, os líderes do sexo feminino são os preferidos. As mulheres são nomeadas para cargos de liderança normalmente quando uma organização está em crise, um fenômeno conhecido como *glass cliff* – penhasco de vidro.

O estudo, chamado de *O Penhasco de Vidro: Quando e Por Que as Mulheres são Selecionadas como Líderes em Contextos de Crise* – tradução livre de *The Glass Cliff: When and Why Women are Selected as Leaders in Crisis Contexts* –, descreve a seguinte situação: quando uma companhia está em crise, a percepção da constituição do novo líder muda para alguém com características do estereótipo não masculino. Como exemplos atuais, podemos citar a nomeação de Lynn Elsenhans como CEO da companhia petrolífera Sunoco, em 2008, logo após as ações caírem pela metade do valor, e da eleição de Johanna Sigurdardottir como primeira-ministra da Islândia, após a economia de seu país ter sido mutilada pela recessão global.

Conforme o estudo, como os sentimentos sobre as ações dos homens mudaram, uma candidata mulher é vista fundamentalmente como mais eficaz por padrão, já que os homens passam a serem vistos como não qualificados. Esse acontecimento é chamado de “penhasco de vidro” – tradução livre de *glass cliff* – porque os problemas que a companhia pode estar enfrentando são vistos como tão intranponíveis que a mulher escolhida para liderar o desafio provavelmente não terá sucesso e, assim, será provavelmente empurrada para fora do penhasco.

O que é interessante nesse fenômeno é a percepção da sociedade em geral dos líderes do sexo feminino, ligada principalmente ao fato de que as mulheres são reconhecidas nas ações de limpar a bagunça em uma situação de crise após outras opções serem esgotadas.

Essa preferência por um líder do sexo feminino aumenta quando os últimos líderes foram todos do sexo masculino, indicando um desejo de romper com um determinado padrão.

Mesmo se a líder feminina chega a limpar a bagunça, os pesquisadores sugerem que ela não será vista como merecedora de elogios de seus colegas homens. A mulher era um último recurso, não a primeira escolha. Exemplos da vida real são apoiados por estudos de laboratório, nos quais os participantes masculinos e femininos mostram um viés de seleção dos candidatos do sexo feminino para cuidar de organizações fictícias em crise.

O estudo sugere que o fenômeno ocorre, em primeiro lugar, porque uma crise muda a visão do estereótipo das pessoas sobre o que faz um líder ser ideal, e, em segundo lugar, porque os homens geralmente não se encaixam nesse estereótipo. Os pesquisadores descreveram não ser tão importante para o penhasco de vidro que as mulheres sejam vistas de forma estereotipada, isto é, com mais atributos importantes em tempos de crise, mas sim que os homens sejam vistos como desprovidos desses atributos.

A análise do estudo sugere que o penhasco de vidro tem a ver com pessoas que acreditam que uma mudança do *status quo* (de líderes do sexo masculino para líderes do sexo feminino) é necessária em um momento de crise. No entanto, essa explicação do motivo da quebra do padrão inverso não foi encontrado. Os participantes não mostram uma tendência para um candidato do sexo masculino assumir uma companhia atingida pela crise que teve uma série de três líderes anteriores do sexo feminino.

Os pesquisadores concluíram que as mulheres se encontram não em posições de liderança precária, mas sim porque os homens já não parecem se encaixar. Considero um lado negativo do resultado dessa pesquisa o fato de os pesquisadores explicarem que existe, evidentemente, uma dupla ironia nessa constatação. Quando a mulher começa a desfrutar a liderança, não é porque os homens não são vistos como eles merecem, mas porque os homens não se encaixam mais em todas as situações. Realidade ou não da situação relatada na pesquisa, acredito que devemos continuar trabalhando para sempre superarmos as expectativas e sermos lembrados por sermos todas profissionais que agregamos valor nas companhias, na alegria ou na tristeza... na saúde financeira ou na doença...

Saudações Ibefianas

Notícias

Evento – Ivanyra Correia, CFO South America e Asia da Penske, participou do evento do 85 Broad – End of the Year Dinner Celebration 85 Broads – Brazil Chapter @ From The Galley.



Sucesso no Anhembi

Fernando Ricci

Esta edição da *IBEF News* traz para os jovens e seniores do nosso Instituto mais um importante passo do IBEF Jovem em suplemento especial: o 1º ENEF – Encontro Nacional dos Estudantes de Finanças, evento que aconteceu no Palácio das Convenções do Anhembi, em São Paulo, no dia 2 de outubro último. O evento reuniu mais de 200 participantes e foi mais um acontecimento do mundo jovem ibefiano, que tem como objetivo central fidelizar e perenizar o Instituto. Estudantes de várias cidades e até de outros Estados estiveram presentes para assistir a três painéis de alto nível e muito dinâmicos que contaram com grandes nomes do mundo financeiro. No primeiro painel discutiu-se sobre oportunidades na carreira de finanças, e Luiz Calado (Brain Brasil) moderou Fernando Paiva (Hays), João Lins (Sócio PwC) e Carlos Alberto Júlio (Carlos Júlio Consultoria). O segundo painel teve como ponto principal de discussão o âmbito acadêmico – como se preparar, o que focar e qual o melhor momento para fazer um MBA. Para esse fabuloso encontro, tivemos André Souza (presidente da Comissão Técnica do IBEF SP) moderando os professores Ricardo Rocha (Insper) e Oscar Malvessi (FGV). Para fechar com chave de ouro, o último painel que proporcionou aos presentes um momento muito especial com grandes destaques do mundo financeiro: José Cláudio Securato (Saint Paul) moderou Enéas Pestana (CEO do Grupo Pão de Açúcar), Laercio Cosentino (CEO da Totvs) e Maria José Cury (sócia da PwC). Para finalizar, aproveitamos este momento importante da história do IBEF Jovem para agradecer ao *staff* do IBEF São Paulo e a todos que nos ajudaram e fizeram a diferença neste evento. Agradeço especialmente ao Ivan de Souza que se dedicou profundamente.

Saudações ibefianas!

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

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



Divulgação

DIÇA PARA A SUA CARREIRA

Carlos Alberto Bifulco
Presidente da Bifulco & Associados
e do Conselho Consultivo do IBEF SP

Quais são as características mais importantes do profissional de finanças em início de carreira? E o que muda após cinco anos de profissão?

No início da carreira, o sucesso do profissional de finanças depende da qualidade de sua formação acadêmica e de suas habilidades pessoais. Em um mundo globalizado, em que as tecnologias estão em acelerada evolução, o conhecimento de princípios de administração, história, geografia e a habilidade em falar outras línguas são fundamentais. As técnicas são ferramentas para o exercício da profissão e devem ser aprendidas, mesmo que evoluam ao longo do tempo e sejam substituídas por outras.

Como o tamanho da empresa influi na decisão do profissional, as grandes empresas facilitam a especialização do cargo em áreas funcionais, como finanças, marketing e tecnologia de informação. Já nas empresas menores, o profissional envolve-se com o trabalho de várias áreas funcionais, adquirindo noção do funcionamento integrado da empresa.

Depois de cinco anos, é necessário que o profissional de finanças já tenha estabelecido o foco em um campo de atuação no qual possa efetivamente agregar valor. Nessa fase, deve conhecer as características básicas da cadeia de suprimentos da sua empresa, ou seja, os fornecedores, os clientes e os concorrentes atuais e futuros que atuam no seu mercado.

Muitas vezes, ele será envolvido em negociações que terão como objetivo os mais variados temas. Nesses momentos de tensão, seu desempenho vai determinar o seu progresso profissional. É uma fase em que os conhecimentos de psicologia comportamental são fundamentais.

Quando o profissional começa a demonstrar a generosidade com aqueles que querem aprender, pode-se dizer que se iniciou o seu processo de maturidade pessoal, o qual poderá conduzi-lo para uma carreira de sucesso.

Fonte: Texto extraído de Securato, J. C. e Calado, L. R. (coord.), *100 Dúvidas de Carreira para Executivos de Finanças* (Saint Paul, 2009), cap. 2.

IBEF SP revela o perfil dos jovens executivos

De acordo com pesquisa, 39% dos entrevistados já chegaram a cargos de direção

O IBEF SP fez um levantamento estatístico com 350 associados de até 35 anos, traçando as características da nova geração de profissionais que atua na área financeira. A pesquisa faz parte de um conjunto de ações do 7º Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG, que teve como vitorioso Denísio Liberato, pesquisador do Banco do Brasil,

com o trabalho *Original Sin e Price Discovery no Mercado de Bonds Soberanos em Reais*. Já a menção honrosa foi para Ludwig Agurto Berdejo, gerente de controladoria da Hotelaria Accor, pelo estudo *O Orçamento Flexível com Redução da Incerteza: a Modelagem e Simulação no Segmento Hoteleiro*. Confira o perfil dos jovens executivos:

CARGOS OCUPADOS

- 39% ocupam cargos de direção;
- 37% são gerentes;
- 12% exercem a função de analistas/assistentes;
- 12% estão em outras funções.

PREDOMINÂNCIA MASCULINA

- 80% são homens, sendo que 78% têm de 30 a 35 anos;
- 54% são casados;
- 20% têm entre 24 e 29 anos;
- 2% têm entre 18 e 23 anos.

MOBILIDADE NA CARREIRA

- 39% permanecem na mesma empresa entre 1 e 5 anos;
- 22% ficam de 5 a 10 anos sem mudar de empresa;
- 17% estão há mais de 10 anos sem mudar de emprego;
- 22% ingressaram no atual emprego há menos de um ano.

REMUNERAÇÃO ANUAL

- 22% disseram receber anualmente uma quantia de até R\$ 100 mil;
- 24% ganham entre R\$ 101 mil e R\$ 200 mil;
- 32% recebem entre R\$ 201 a R\$ 500 mil;
- 15% têm remuneração anual acima de R\$ 500 mil.

FORMAÇÃO SUPERIOR

- 29% graduaram-se em administração;
- 20% são engenheiros;
- 17% se formaram em Ciências Contábeis;
- 15% são economistas.

CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO

- 78% possuem cursos de pós-graduação e/ou MBA, desses, 54% se especializaram na área de finanças;
- 12% ainda estão cursando.

EXPERIÊNCIA PRÁTICA

- 93% dos jovens executivos disseram que atuam ou pretendem atuar na área de Finanças.

OBSTÁCULOS ENCONTRADOS PARA INGRESSAR NA ÁREA FINANCEIRA

- 49% alegaram falta de relacionamento no meio;
- 39% apontaram a falta de experiência;
- 17% disseram falta de oportunidades/vagas;
- 12% responderam qualificação inadequada;
- 5% alegaram outros motivos.

BENEFÍCIOS EM PERTENCER AO IBEF SP

- 50% dos entrevistados acreditam que o Instituto facilita e intensifica o Intercâmbio de Informações;
- A outra metade dos executivos valoriza o Instituto como facilitador de novos contatos profissionais.

ESPORTES PRATICADOS

- 29% afirmaram praticar corrida;
- 18% jogam tênis;
- 13% preferem futebol;
- 11% praticam natação;
- 7% jogam golfe.

ATIVIDADES CULTURAIS

- 46% afirmaram gostar de ir ao cinema nos momentos de lazer;
- 30% deram preferência ao teatro.

Uma boa combinação de razão e sensibilidade



Divulgação

Monica Garcia F. Rego

Preferências

Palavra

Felicidade

Guru

Meu pai

Personalidade Histórica

Nelson Mandela

Estilo Musical

MPB

Melhor Filme

A Vida é Bela

Melhor Livro

O Caçador de Pipas, de Khaled Hosseini

Esportes

Vôlei

Lazer

Reunir amigos e viajar

Culinária Preferida

Francesa

País (fora o Brasil)

Itália

Melhor Cidade

Paris

Férias

Praia

Apassionada pelo que faz, Monica Garcia Fogazza Rego, diretora financeira para a América Latina do Grupo Pirelli, se declara totalmente realizada com sua vida profissional: “A área financeira é minha paixão, adoro fazer o que faço e é um prazer o meu trabalho”, revela.

A executiva é formada em Economia e possui MBA em Finanças pelo Ibmec São Paulo (hoje, chamado Insper – Instituto de Ensino e Pesquisa). Ela iniciou sua carreira na empresa sueca Ericsson Telecomunicações, onde permaneceu por doze anos. “Entreí na área financeira da companhia e tive toda a minha formação lá. Aprendi muito: comecei com um cargo inicial e, quando saí, era tesoureira.”

Procurada por um *headhunter*, Monica aceitou a proposta da empresa italiana Pirelli e começou uma nova etapa. “Estou há dez anos na Pirelli e me sinto totalmente plena em relação à minha carreira.” Ela conta também que não faltaram desafios em seu histórico profissional: “Estruturar minha carreira foi desafiante, pois eu comecei muito jovem na Ericsson. Depois, cheguei na Pirelli como tesoureira e alcancei o cargo de direção também muito nova”, conta.

Hoje, com 42 anos, Monica é a única mulher diretora para a América Latina do Grupo Pirelli. “As etapas

da minha vida foram grandes desafios. E, a cada ano, a gente tem objetivos mais fortes e desafiadores na empresa; então, todo ano é um novo ano para mim, e é isso que me motiva.” E acrescenta: “Tenho um excelente ambiente de trabalho na Pirelli, e isso é muito importante. A área financeira, aqui, é uma área em que nos relacionamos muito bem. Apesar de ser um trabalho estressante, a gente o leva de uma forma leve. Tenho um orgulho muito grande de fazer parte da equipe financeira da Pirelli.”

Confiável, honesta e decidida: essas qualidades ajudaram Monica em suas conquistas. “Além disso, deixo minha porta sempre aberta a novas ideias e discussões. Eu me interesso pelo meu trabalho e busco me aprimorar cada vez mais – sou muito focada em resultados”, confessa.

A executiva é associada do IBEF SP há aproximadamente um ano: “Resolvi me tornar sócia pois penso que é uma instituição muito séria e que tem uma história sólida.” Ela disse também que o Instituto propicia a integração com outros profissionais de Finanças e pessoas da área, além de trazer aprendizado com as palestras. “É uma instituição que se movimenta, onde tem sempre alguma coisa acontecendo e

que, assim, acaba nos ajudando na vida profissional”, comenta.

Mas não é só a carreira que traz alegrias para o dia a dia de Monica: ela conta que seus filhos, os gêmeos Pedro Henrique e Maria Eduarda, e seu marido, José Roberto, são responsáveis por tornar sua vida realmente feliz. “A maior emoção da minha vida foi ter engravidado. Desse momento até o nascimento dos meus filhos, passei por uma experiência inimaginável. Esse foi o maior acontecimento da minha vida.”

Ela ressaltou também a importância de encontrar o equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal. “Eu preservo imensamente minha família e também me dedico muito ao trabalho: quando encontrei a dose certa, o que não foi fácil, tudo ficou muito melhor.” E disse também: “Agradeço todos os dias pela minha vida, pois tenho saúde, o emprego que gosto, o marido que amo, os filhos que sempre quis e os familiares que adoro.” ■



A executiva com os filhos e o marido

Divulgação

Parabéns aos associados que aniversariam em dezembro!

1 Salomão dos Santos, Maristela Saletti de Araujo, Angela Aparecida Seixas, Walter Norio Nageishi e Celso José Pereira 2 Flavio Marassi Donatelli 3 Edison Veneziano e Claiton Clivati Camargo 4 Valerio Machado Dallolio e Guilherme Augusto Cirne de Toledo 5 Rubens Eduardo Dell' Aquila Oliveira 6 Andre Marcelo da Silva Prado e Eliete dos Santos Martins 7 Leandro Augusto dos Reis, Ney Robis Umpierre Alves e Paulo Cesar Mario Movizzo 8 Manuel Roberto Maia da Fonseca, Manoel Ogalha Ginez, Antonio Luiz Pizarro Manso, Carlos Eduardo Omini, Andre Aronchi e Carlos Eduardo Schahin 9 Eduardo Miguel Gonçalves Duarte e Fábio Wiliam Chilante Rodrigues 10 Aldemir Bendine e Paulo Sergio Tadiello 11 João Medeiros da Silva Filho, Eduardo Kaplan e Vitor Jose Fabiano 12 Durval de Freitas Teles, Sidney Dias de Oliveira e Flávio Galvão de Souza Campos 14 Luciano Pazin e Eduardo Tabacow Hidal 15 Jorge Moysés Dib Neto 16 Cristiano Franco Furtado e Virgilio Pires de Carvalho e Albuquerque Neto 17 Frederic Albert Armand, Marco Antonio Vieira Pinto, José Luiz de Rizzo Filho e Alexandre Sil Melhado 18 Dóris Beatriz França Wilhelm e João Batista Ribeiro 19 Carmen Eloisa Renda 20 Gustavo Melo da Costa, Claudia Regina Caldeira Secchetto e José Renato Pedreira Fleury da Silveira 21 Renato Augusto Figueiredo Vaz e Marcos Augusto Assi Pereira 22 Ricardo Cohen 23 Cristiano Q. Belfort e Walter Renato Kirschner 25 Kazumi Miyamoto, Aury Luiz Ermel e Elaine Cristina Costa 27 Alessandra Patricia Quadrante, Roberto Almeida Shimizu, André Luiz Oda, Eduardo Grytz, Maria Silvia Bastos Marques e Osvaldo Roberto Nieto 28 Marcio Issamu Vieira Weiss Tomimatsu 29 Claudia Orsi Abdul Ahad 30 Imaculada dos Santos Scaramuzzi e Rogerio José Furigo Lelis.

Parabéns aos associados que aniversariam em janeiro!

1 Sergio Luiz Moreira Coelho e Luis Otavio Rodeguero 2 Fernando de Paula e Armando Frederico Vilela de Assis 3 Marcela Aparecida Drehmer Andrade e Cecilia da Costa Bueno 4 Argemiro Severiano da Silva, Marcelo Amorim Silvino e Vanessa Prando Bertelli 5 Cristiane Gonçalves Gomes, Rubens Becker Benedik, José Antonio Polizeli e Roland Friedrich Gallbach 6 Elizeu Machado de Lima, Getulio Reis Arrigo, Manoel Teixeira de Carvalho Neto, Mauricio Secron Bacellar, Valerio Zarro e Rita Aizenstein Furman 7 Altair Moreira de Souza Filho, Sergio Luiz Dobarrío de Paiva e Antonio Cocurullo 8 Mário Custódio da Silva Junior e Fernando Homem de Melo Lacerda Neto 9 Paulo Roberto Heiti Morine, Vinícius Bari, João Batista Lourenção, Paulo Guilherme Hirata e Mario Aprile Tayar 10 Marcos Sergio M. G. Leitão, Paulo de Souza Soares de Almeida, Renato Velloso Dias Cardoso, Paulo Roberto Sonsin Camargo e Saverio Cricenti 11 Evandro Luis Rezera, Marcelo Gavioli, Marcia Kitz, Ana Paula Giuntini Zamper, Karina Dietrich Damião e Odemir Aparecido Putini 12 Camilo Buzzi, Adriana Diniz Gurgel, Juliana Rocha Menegatti e Ariovaldo Green Rodrigues 14 Elcio Anibal de Lucca, Ignacio da Silva Telles Junior, Wagner Benedicto de Lima, Elcio Anibal Linares de Lucca, Olga Trapp Monroy e Wilson Roberto Trivillin 15 Daniel Lopes Monteiro e Renato Ney Sertek 16 Wang Wei Chang, Luis Roberto Pogetti e Luiz Carlos Lanzotti 17 Erivelto Rodrigues, Jose Carlos Fernandes de Alcantara, Rogerio Bianchini Santini, Ana Paula Santoro Coria e José Ronoel Piccin 18 Willy Der Zweite Schwarzwaldler 19 Paulo Roberto Moreira Guimarães e Antonio Pulchinelli 20 Fernando Tadeu Blanco dos Anjos 21 Maria Aparecida Hess Loures Paranhos, Carlos Prudencio Alonso, Helio Lazzari e Mario Leng Letelier 22 Helena A. Bianquini Silva 23 Lucilena Aparecida Madalena, José Geraldo Setter Filho e Norberto Valdrigue 24 Miguel Lowndes Dale e Walter M. Machado de Barros 25 Paulo Yukio Fukuzaki e Rogério Marri 26 Raquel Regina Busnello 27 Antonio Pedro Coco, Plinio Villares Musetti, Edmar José Casalatina, Roberto Jaime Engels e Oliver Martin Seitz 28 José Eduardo Silveira Gomes e José Augusto Ramalho Miranda 30 Rachel de Oliveira Maia 31 André Moreno Uberti e Rodrigo Otavio Rocha Capuruço.

As empresas de controle familiar e a governança corporativa

A governança corporativa tem conseguido um merecido espaço em discussões, seja no ambiente do mercado de capitais como também fora dele. Afinal, os últimos 15 anos no mundo empresarial foram marcados por grandes desastres de gestão, causando perdas significativas aos principais agentes – pessoas físicas investidoras, fundos de pensão, empregados, empresas e governo.

Na maior parte das vezes, os fracassos empresariais resultaram ou de gestões “heterodoxas” ou de maus exemplos de conduta, significando dizer que estes poderiam ter sido evitados se as práticas de governança recomendadas por órgãos ligados ao tema estivessem sendo adotadas, ainda que os mercados não fossem regulados por lei, decretos e/ou outros tipos de preceitos legais.

No nosso meio, tem se destacado a dedicação e o esforço do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) no estudo minucioso do assunto, visando a nutrir os gestores e detentores do capital com recomendações altamente saudáveis. Vale lembrar também do papel ativo da CVM, e ainda da BM&FBovespa, no sentido de sugerir propostas e estabelecer regulações para melhor disciplinar o mercado e seus partícipes, visando à excelência da gestão e permitindo que os mercados funcionem sem maiores sobressaltos na defesa do investidor de modo geral.

Com grande aplicação às empresas de capital aberto, é oportuno dizer que a utilização das práticas da boa governança corporativa não deve ser exclusividade destas, pois podem muito bem serem adotadas nas empresas de capital fechado, como também nas de controle familiar.

Na empresa familiar brasileira podemos encontrar um vasto campo, propiciando um salto na qualidade da gestão, se maior atenção for dedicada à governança corporativa como algo que agrega muito valor ao dia a dia, e também nas discussões do planejamento estratégico.

A empresa familiar a que neste artigo me refiro deve ser definida como aquela em que a propriedade e/ou controle do negócio pertence à família e, portanto, o poder é por esta exercido com a intenção de preservá-lo, transferindo-o para gerações futuras.

Segundo estudos e pesquisas realizados, a empresa familiar apresenta muitos fatores positivos, como: agilidade na tomada de decisão; flexibilidade nos processos internos; clima organizacional positivo; uma atmosfera de “paixão” pelo negócio; e, ainda, foco e visão de médio e longo prazos.



José Rubens Vicari é administrador de empresas, conselheiro de administração certificado pelo IBGC e membro da Subcomissão de Governança Corporativa do IBEF SP.

No entanto, existem também pontos negativos que colocam em risco a perenidade do negócio, como, por exemplo, limitação de capital para alavancar o crescimento; ausência de plano de sucessão ou não capacitação suficiente do sucessor familiar; exclusão de oportunidade a “talentos” na organização por não terem vínculo familiar; falta de gestão profissional estratégica que permita à empresa se “reinventar” para enfrentar as constantes mudanças no ambiente de negócios; e baixa governança.

É possível, também, identificar nas empresas familiares diversos conflitos internos em relação aos interesses da família, muitas vezes provocados por dificuldade na separação da propriedade da gestão do negócio; prejuízos acontecem e não são de pequena monta. Além disso, o tratamento dado à sucessão na empresa é frequentemente o calcanhar-de-aquiles nessas empresas.

A adoção do conselho de família, a profissionalização da diretoria e a formação de um conselho de administração em boa parte composto por conselheiros independentes têm se mostrado como boas medidas para melhorar a governança e eventual entrada da empresa no mercado de capitais, o que permitirá o progresso e proverá longevidade ao negócio.

A essas iniciativas muitas vezes atribui-se a imagem de excessiva burocracia ou de impacto negativo em despesas, pela exigência de controles internos mais rigorosos. Essa visão parece denotar também um excessivo apego ao poder, naturalmente centralizado na empresa familiar. Na verdade, falta aqui uma avaliação mais cuidadosa de custo-benefício. O fato concreto é que as empresas de controle familiar, em geral, correm grande risco de serem riscadas do mundo empresarial.

É importante destacar uma pesquisa publicada pelo Banco Mundial/IFC, a qual indicou que não mais de 15% das empresas de controle familiar sobrevivem à quarta geração.

No caso brasileiro, ao longo dos anos vivenciamos diversos exemplos reais em que grandes grupos empresariais de controle familiar simplesmente desapareceram do cenário empresarial, ou mudaram de mãos, devido a uma falta de capitalização que permitisse maior investimento em tecnologia, por exemplo, ou a más práticas de gestão, ausência de um plano de sucessão estruturado ou conflitos insolúveis aos quais não foi dado o devido tratamento pela ausência de órgãos independentes como os citados.

Tudo isso está escrito na cartilha da excelência na governança corporativa, com evidência prática de bons resultados. Por que, então, não adotá-los? ■