



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

Conselho de Administração

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

Diretoria Executiva

Presidente: Rodrigo Kede de Freitas Lima
Primeiro Vice-presidente: Bernardo Szpigel
Vice-presidentes: André Luis Rodrigues,
Antonio Sergio de Almeida, Daniel Levy,
Ivan de Souza, José Augusto Miranda,
José Cláudio Securato, José Rogério Luiz,
Linomar Barros Deroldo,
Luciana Medeiros von Adamek,
Luiz Roberto Calado e Plínio Marafon

Conselho Fiscal

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

Comissão de Relações Públicas

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

Diretor-Gerente

Mário de Rezende Pierr

Av. Paulista, 2073, Ed. Horsa II, Cj 801
01311-300 São Paulo, SP
Tel 11 3016 2121 Fax 11 3016 2124
ibefsp@ibef.com.br
www.ibef.com.br ou www.ibef.org.br

IBEF
NEWS

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

Jornalista responsável: Rodney Vergili
(Mtb nº 11.420)

Redação

Gabrielle Nascimento (Coordenadora), Arthur Pires,
Ana Carolina Escudeiro, Gabriela Nascimento, Giovana
Ottobreit, Jennifer Almeida e Jonathas Ruiz

Design e produção gráfica

EDF Design Gráfico/Web Design (www.edf.com.br)

Pré-impressão e Impressão

Fabracor

Tiragem

2.000 exemplares

As opiniões emitidas nos artigos assinados não refletem
necessariamente as posições do IBEF SP
e são de exclusiva responsabilidade dos autores.

A reprodução total ou parcial do conteúdo da publicação
depende de autorização por escrito.



Guilherme Marques

Editorial

Prontos para o futuro

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

Rejuvenescido e consolidado, o IBEF São Paulo está preparado para os novos desafios que os executivos financeiros deste país enfrentarão na gestão estratégica de suas empresas e organizações.

Estou feliz e realizado por ter agregado um diferenciado grupo de associados que assumiu comigo, em 2003, a missão de renovar o Instituto e projetar, em 2011, jovens líderes para continuar essa missão. Olhando de forma retrospectiva esse período, posso seguramente afirmar que tenho história para contar!

No entanto, quem realmente conta a história desses oito anos, da página 50 à 67, são os meus amigos, que contribuíram para entregar à nova gestão uma Instituição contemporânea com foco permanente na inovação, nas novas tendências de gestão financeira, com atuação estratégica nos órgãos do governo e próxima da academia.

Creio que o talento reunido no Conselho de Administração e na Diretoria Executiva da nova gestão reúne condições para ir além, gerando mais uma onda de inovação, com os olhos no processo de capitalização das empresas, na globalização dos relatórios financeiros e no papel de ativo protagonista das melhores práticas de governança corporativa.

A todos os colegas ibefianos que comigo vivenciaram esse maravilhoso e enriquecedor período dirigindo o IBEF SP, minha gratidão por terem delegado a mim a gratificante tarefa de entregar o Instituto ao novo corpo dirigente, afirmando: o IBEF São Paulo está pronto para o futuro!

Saudações Ibefianas!

Índice

Rapidinhas 4

Ping-pong 6

Saúde no Brasil, além de recursos, necessita melhor administração

Sucessores 10

Os desafios da sucessão empresarial em empresas familiares

Café da Manhã 14

IBEF SP discute responsabilidade socioambiental

Mercado de capitais 18

Mercado de Ações no Brasil

TI 27

A digitalização de processos baseados em papel

Sustentabilidade 32

Visita técnica à Philips

Seminário 36

O novo papel do CFO

Matéria de capa 50

IBEF São Paulo: um novo ciclo se inicia

Artigo 68

Dodd-Frank Act: o que um CIO tem a ver com tudo isso?, por Daniel Seixas

Tema livre 70

Não temos empresas como a Apple. Nem as que montam para ela na China. Mas sabemos tudo de juros, por Antonio Machado

IBEF Mulher 71

Executivos&Empresas 72

Um advogado que vê muito além do Direito

Aniversariantes/Novos Associados 73

Opinião 74

Contradições de um Brasil emergente, por Ivan de Souza



NOVO DESAFIO

Leonardo Barros, executivo da área de Finanças e Investimentos e presidente da Comissão de Relações Públicas do IBEF SP, assumiu a diretoria de operações da InvestPartner – empresa associada à XP Investimentos, maior corretora independente do Brasil – e leva para a nova corretora a sua experiência como executivo da Lerosa Investimentos.

Graduado em Administração de Empresas com especialização em Gestão de Negócios e Finanças, MBA em Gestão Estratégica e Econômica de Mercado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP) e Gestão Estratégica de Vendas pela Michigan University, Leonardo Barros é também diretor executivo da Dinar Finance Group, *holding* orientada a desenvolver projetos e aquisição de participações em companhias especializadas na geração de soluções em investimentos e finanças.

A ibefiana Elisabete Waler passou a integrar o time da consultoria da PwC, com responsabilidade pelas soluções relacionadas a Enterprise Application & Architecture e Information Management. Ela irá liderar as equipes dos projetos relativos às soluções de tecnologia relacionadas com modelagem e implementação de ferramentas de gestão, como por exemplo modelos de planejamento estratégico, orçamentário e de custeio.

.....

Roberto Goldstajn, coordenador responsável pela Comissão de Tributos do IBEF SP, assumiu a posição de gerente sênior da área de Políticas Tributárias e Resolução de Conflitos (Tax Policy and Controversy) na Ernst & Young Terco. Anteriormente, Roberto atuava como um dos sócios de um escritório de advocacia tributária.

.....

Estão abertas as inscrições para o Socioesportivo 2011. Considerado o melhor evento de relacionamento para executivos de Finanças realizado no País, o encontro é organizado pelo IBEF SP e se realiza entre os dias 22 e 26 de junho próximo no Hotel Transamérica da Ilha de Comandatuba, BA. O Socioesportivo chega à sua 27ª edição, cujo planejamento inclui novas atrações voltadas para o exercício de *networking* de alta qualidade e para proporcionar momentos de *relax* aos associados e a seus familiares. Para os participantes que preferirem esticar sua estada, será organizado um grupo com chegada antecipada para o dia 19 de junho. Os lugares são limitados e os interessados poderão garantir sua participação desde já. Inscrições e informações através do e-mail eventos@ibef.com.br ou pelo telefone 11 3016-2121.



Arquivo IBEF News

16 de março, das 7h30 às 9h30 – Sede do IBEF SP
Café da Manhã da Subcomissão de Finanças Corporativas
 IFRS: Gerando Valor para o Acionista.
 Palestrante: Edison Fernandes.



Arquivo IBEF SP

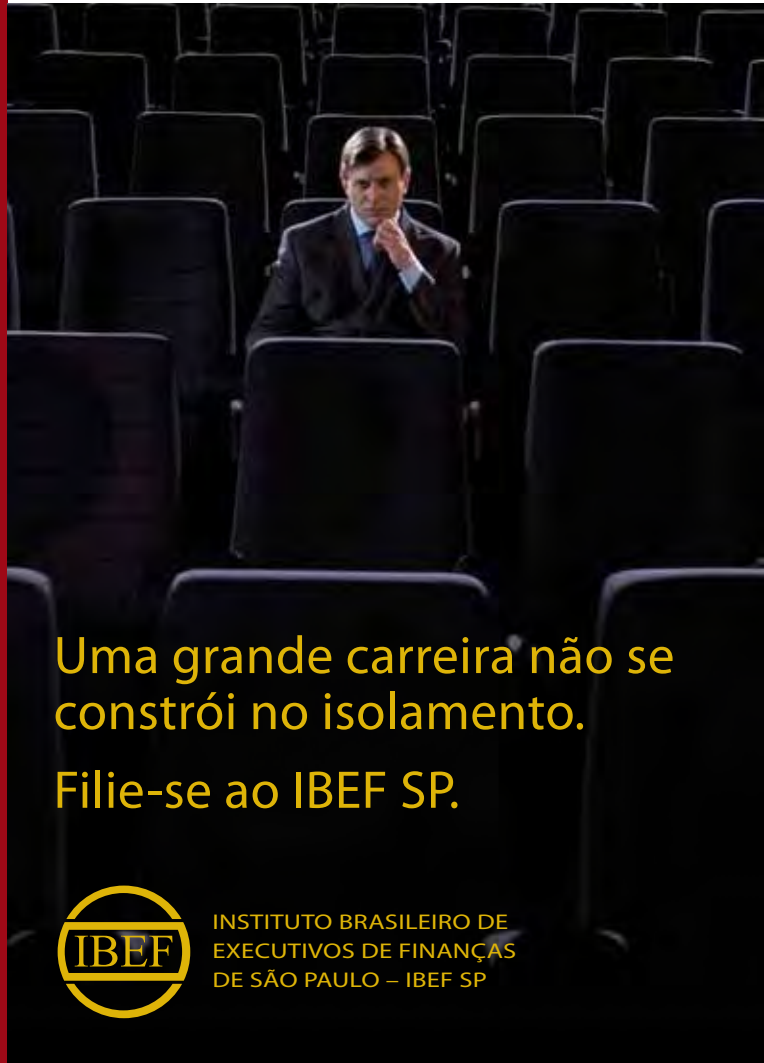
24 de março, das 7h30 às 9h30 – Sede do IBEF SP
Café da Manhã da Comissão Técnica
 Responsabilidade Penal do Administrador.
 Palestrante: Alberto Toron.



Divulgação

22 a 26 de junho – Hotel Transamérica Comandatuba
Socioesportivo 2011
 27ª Encontro Socioesportivo de Executivos de Finanças.

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



Uma grande carreira não se constrói no isolamento.

Filie-se ao IBEF SP.



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

ATUALIZAÇÃO • INTERCÂMBIO • NETWORKING
www.ibef.com.br • 11 3016-2121

Saúde no Brasil, além de recursos, necessita melhor administração

Segundo Claudio Lottenberg, parcerias público-privadas também são uma alternativa para levar medicina de qualidade à população

O Hospital Israelita Albert Einstein (HIAE) foi inaugurado em 1971, em uma iniciativa da Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein (SBIBAE). Desde então, apresenta-se como referência em tratamentos com tecnologia

de ponta e atendimento humanizado. Além disso, merece destaque por seu comprometimento com ações de responsabilidade social e atividades de ensino e pesquisa. Em um país em que a saúde pública é um dos setores que mais preocupam a população – morosidade e condições precárias no atendimento, falta de leitos, profissionais despreparados e erros de diagnósticos são apenas alguns dos temas que figuram diariamente nos noticiários brasileiros –, o Albert Einstein aparece como um exemplo para outras instituições e empresas de que é possível usar suas habilidades para gerar melhores condições para toda a comunidade, agregando valor à própria organização.

“Alguns [projetos sociais] advogam isenções fiscais, outros enxergam isso dentro de uma perspectiva de extensão de suas atividades.

A meu ver, todas as iniciativas são válidas desde que o Estado busque as mecânicas necessárias que garantam acesso a todos”, explana Claudio Lottenberg, oftalmologista e presidente do HIAE.

IBEF News – Qual é o plano de investimento do Hospital Albert Einstein para os próximos anos? Há projetos de expansão?

Claudio Lottenberg – Desenvolvemos um grande plano diretor, com conclusão prevista para 2012, que nos comprometeu com um investimento de R\$ 1,5 bilhão em cinco anos. Estamos criando unidades externas, ampliando o número de leitos e renovando sistematicamente nosso parque tecnológico. Em agosto de 2010, inauguramos nossa quarta unidade avançada em São Paulo, localizada em Perdizes/Higienópolis, com 20 mil m², que vai oferecer serviços de medicina diagnóstica, oncologia e pronto atendimento. Nosso novo auditório, localizado na Unidade Morumbi e com capacidade para 500 pessoas, será inaugurado em outubro e faz parte do nosso plano diretor de expansão.

IN – Após consolidar-se como um dos mais importantes hospitais do País e das Américas, o Albert Einstein ingressou no mercado de medicina diagnóstica. O que o levou a isso e quais os investimentos previstos para esse segmento?

CL – Na realidade, isso não é uma tendência de mercado no sentido de investimento, e sim uma convergência da tecnologia médica, que se “ambulatoriza” e se simplifica, não necessitando de um ambiente hospitalar tradicional para ser executada. Como nosso compromisso é com o paciente, com a qualidade de seu atendimento e sua segurança, eu explicaria isso como uma obsessão em ofertar o que houver de melhor para ele.

IN – Nos últimos anos, percebe-se uma tendência da gestão da área da Saúde ser atribuída a médicos-executivos. Assim, o setor passou a seguir práticas anteriormente pouco adotadas, como a migração para o mercado de capitais, além das recentes aquisições envolvendo grandes redes de hospitais. Como o Albert Einstein posicionou-se nesse processo?

CL – O Einstein vem optando por um processo de crescimento endógeno e, portanto, ampliando seu leque de serviços, sempre primando pela qualidade acima de toda e qualquer discussão. Trata-se de um mercado *premium* e, por isso, algo mais restrito, mas que acreditamos que sempre existirá. Evidentemente que isso poderá ser revisto a qualquer momento, mas essa tem sido a nossa linha de ação.

IN – Em sua leitura, qual é o próximo passo a ser dado pela área da Saúde após o reposicionamento comentado?

CL – Ainda haverá um crescimento significativo nessas práticas, e minha apreensão é com a qualidade do serviço prestado e até que ponto essa ganância pelo lucro não afetará o atendimento de todos nós. Acredito que alguma regulação mais efetiva deverá ocorrer, no sentido de preservar a saúde como um direito social. Uma coisa é ter uma boa gestão, outra é a subtração da qualidade em nome do lucro.

IN – Como o senhor vê os frequentes casos de aquisições entre redes de hospitais?

CL – Como algo natural em um processo de ganho de escala para melhoria de resultados. Com limites éticos

e com preservação da qualidade, não vejo como um problema.

IN – O Albert Einstein participará desse movimento adquirindo algum hospital ou rede para complementar o portfólio ou acelerar o crescimento?

CL – Não cogitamos nada neste momento. Somos uma sociedade sem fins lucrativos e temos uma dinâmica própria para lidar com o crescimento.

IN – Qual é a importância do investimento em inovação e tecnologia de ponta nas organizações da área da Saúde?

CL – Queremos que toda a tecnologia venha para incluir as pessoas. Incremento tecnológico, se não utilizado de forma adequada, gera desperdícios. No mundo contemporâneo, frequentemente, vemos uma utilização imprópria desses recursos, um exagero, sem beneficiar de fato quem os utiliza. No Albert Einstein, isso tudo é tratado com muito cuidado e zelo por todos nós: na área dos processos diagnósticos e na área terapêutica. Isso porque não necessariamente os recursos de última geração trazem uma resposta correta para o paciente. Equipamentos de alta complexidade consomem grandes recursos e nem sempre têm um papel efetivo na prática, com uma demonstração evidente. Isso gera gastos enormes e quem lucra é a indústria e não o cidadão. Na verdade, o grande fator que faz a diferença na empregabilidade tecnológica é o capital humano, representado pelos médicos. O médico é quem atua na relação diária, é ele quem capta, indica e decide. Temos que fortalecer esse elo e seria impróprio, um erro, imaginar o contrário. Não existe tecnologia que possa substituí-lo.



Divulgação

Claudio Lottenberg é mestre e doutor em Oftalmologia, sendo médico graduado pela Escola Paulista de Medicina. É professor co-orientador do curso de pós-graduação em Oftalmologia da Universidade Federal de São Paulo e professor titular do curso do MBA em Saúde do Ibmec, São Paulo. Autor do livro *A Saúde Brasileira Pode Dar Certo*, pela editora Atheneu. É membro do corpo clínico do Hospital Israelita Albert Einstein, sendo médico consultor da área de Cirurgia Refrativa. Membro do Conselho Mundial para Procedimentos de Cirurgia Refrativa da VISX, sendo membro da Sociedade Internacional de Cirurgia Refrativa. É membro do Comitê Hospital of the Future da Joint Commission; e membro da comissão científica do Programa de Educação Médica Continuada da Associação Médica Brasileira. Possui Prêmio Análise de Medicina 2008 pela indicação como um dos mais admirados na especialidade de Oftalmologia – Análise Editorial. Foi secretário de Saúde do município de São Paulo na gestão de José Serra, e exerce atualmente a presidência do Hospital Israelita Albert Einstein.

IN – O Hospital Albert Einstein possui um forte histórico em trabalhos sociais consistentes. Poderia falar sobre eles?

CL – Na responsabilidade social, a atuação do Einstein caracteriza-se pela aplicação eficiente de recursos em programas selecionados em conjunto com os gestores públicos de saúde para ajudar a suprir suas necessidades assistenciais, tecnológicas ou de competências. Desenvolve, também, programas comunitários de assistência a populações carentes, especialmente na comunidade judaica e na região de Paraisópolis, na zona sul de São Paulo. Embora a aplicação de recursos em programas sociais seja a face mais visível das contrapartidas do Einstein à população, é na geração e difusão de conhecimento que reside, no longo prazo, sua principal contribuição. É também por meio de programas e parcerias públicas para o ensino de competências e novos protocolos em saúde que a medicina de excelência praticada no Einstein passa a beneficiar outras populações.

IN – Em sua visão, qual é a importância das parcerias entre os setores público e privado para o País?

CL – Esse é o caminho que escolhemos para multiplicar nossa medicina de excelência e disseminá-la além dos nossos muros. O Einstein posiciona-se, assim, como um vetor social de excelência em

saúde. Nossas competências e recursos estão a serviço não só dos pacientes em nossas unidades, mas também em mais de duas dezenas de unidades espalhadas pela Grande São Paulo, por meio de programas em parceria com o gestor público de saúde. Esses programas levam às populações mais carentes os benefícios de uma medicina de qualidade. Iniciamos projetos e o que constatamos é que muitas outras instituições em seguida fazem o mesmo. Para mim, isso é razão de orgulho, pois o papel inovador do Einstein se faz presente, reafirmando sua liderança. O líder tem essa responsabilidade, a de inovar, a de criar novos paradigmas, e, ao constatar que hoje, em saúde, também se fala em parceria público-privada, é porque de alguma forma o Einstein demonstrou que pode fazer muito pela saúde integrada na ação governamental. A abordagem da saúde tem interpretação apoiada no modelo híbrido, que envolve uma perspectiva de negócio com uma visão de direito social. Por um lado, temos uma série de atores desenvolvendo recursos tecnológicos, buscando inovações e legitimamente procurando retorno financeiro. Por outro lado, acredito ser absolutamente inquestionável o direito de cada ser humano neste planeta de ter acesso aos recursos que possam melhorar sua qualidade de vida e, evidentemente, a saúde. Do equilí-

brio dessas forças é que se pode garantir a equidade dentro dos princípios da qualidade e, portanto, entendo que projetos sociais devam ser estimulados no sentido de garantir acesso à saúde para todos. A configuração desses projetos nem sempre é de fácil elaboração, mas, principalmente em um país como o nosso, pode representar um ganho em termos de justiça social. Alguns advogam isenções fiscais, outros enxergam isso dentro de uma perspectiva de extensão de suas atividades. A meu ver, todas as iniciativas são válidas desde que o Estado busque as mecânicas necessárias que garantam acesso a todos. Esse acesso não se faz de maneira indiscriminada e nem mesmo sem uma métrica consistente, mas é uma garantia. No longo prazo, o ideal seria que os projetos sociais não mais estivessem se ocupando da saúde e que algo mais estruturado existisse. Entretanto, pela condição atual, entendo que esses projetos, neste momento, são absolutamente essenciais.

IN – Como o senhor vê a atual situação da saúde pública no País?

CL – A saúde pública vem se aprimorando nos fundamentos da sua gestão. O próprio programa Saúde da Família, do Ministério da Saúde, há algum tempo tem uma perspectiva dentro da questão da saúde preventiva, com direcionamento no atendimento ambulatorial, e vem colhendo frutos. Além disso, a maturação das Organizações Sociais do Estado de São Paulo – que se propõem a trazer o ente privado para aprimorar as dinâmicas de gestão –, também é um sinal positivo, que dá alguma esperança para nós, enquanto cidadãos, de que a saúde

"No Brasil, em particular, faltam recursos para a saúde, é verdade. Mas, o fato é que recursos isolados não fazem políticas públicas de saúde. Saúde é um direito social, mas tem que ser administrada com melhores ferramentas de gestão"



"Na verdade, o grande fator que faz a diferença na empregabilidade tecnológica é o capital humano, representado pelos médicos. O médico é quem atua na relação diária, é ele quem capta, indica e decide. Temos que fortalecer este elo e seria impróprio, um erro, imaginar o contrário. Não existe tecnologia que possa substituí-lo"

pode ser melhor gerenciada. A saúde sempre foi centrada em modelos econômicos, sempre se acreditou ser um caráter de financiamento. No Brasil, em particular, faltam recursos para a saúde, é verdade. Mas o fato é que recursos isolados não fazem políticas públicas de saúde. Saúde é um direito social, mas tem que ser administrada com melhores ferramentas de gestão. Nesse ponto, entendo que existe muito a ser construído. Não há maneira de administrar a saúde sem ter uma boa organização e noções corretas de epidemiologia. Temos uma necessidade de recurso, é verdade, mas é necessária uma visão de incorporação tecnológica de maneira diferenciada. Não podemos fazer da saúde uma questão partidária ou política.

IN – Quais são os maiores desafios do novo governo para o setor de Saúde?

CL – Lugar de paciente nem sempre é no hospital. Ao longo de décadas, o brasileiro foi doutrinado a entender que a saúde se fortalece com a construção de mais e mais hospitais. Já está na hora de deixar claro que não é somente a entrega de obras que beneficia o cidadão, e a internação vista como único recurso de assistência médica é um erro. A “desospitalização” é um dos caminhos para fazer a saúde brasileira dar certo. Das intenções de melhorar o sistema de saúde no Brasil, a qualificação das práticas administrativas das unidades de atendimento à população desponta como a principal iniciativa governamental. Saber como otimizar as verbas públicas nas unida-

des assistenciais do Sistema Único de Saúde (SUS) para garantir bons resultados é uma prova de respeito ao contribuinte e, mais ainda, uma maneira inteligente de oferecer medicina de qualidade a todos.

Nesse sentido, é sempre bom lembrar que o governo acerta ao firmar parcerias com instituições privadas da área médica que utilizam os mais modernos sistemas de gestão do mundo – conhecimento que pode chegar aos milhões de usuários do SUS, por meio de corpo clínico e de enfermagem mais capacitados e um melhor aproveitamento de infraestrutura disponível.

A saúde deve ser efetivamente um direito universal. Mas é preciso ter em vista que esse dever público precisa ser cumprido com excelência, sólida atuação em programas preventivos e educacionais e na promoção de hábitos saudáveis. O poder público pode atuar menos no cuidado com a doença e mais no bem-estar coletivo. Em pouco tempo, isso pode ter um impacto na diminuição dos custos da atividade, propiciando mais chances de conquistarmos um sistema assistencial apto ao pleno atendimento de quem precisa.

Na contramão do que parece ser o senso comum, o País precisa acompanhar a mudança do entendimento da gestão da saúde em todo o mundo. “Desospitalizar” significa diminuir o tempo de internação do paciente ao mínimo possível, por meio de um atendimento mais eficiente e de processos assistenciais mais estruturados, com uso de recur-

sos como protocolos operacionais. O objetivo desse movimento é diminuir a média de permanência de internação – que hoje ainda ultrapassa os 5 dias no Brasil. Agir na assistência clínica básica, agilizar diagnósticos e tratamentos, promover programas preventivos e outras medidas são fundamentais nessa nova lógica de prestação de serviços. A população só tem a ganhar.

Esse conceito já vem sendo utilizado por hospitais brasileiros, como o Hospital Israelita Albert Einstein. Seus recentes investimentos em infraestrutura foram planejados para encurtar a permanência do paciente em ambiente hospitalar, sempre garantindo um atendimento de qualidade. Em diversos Estados brasileiros, o número de unidades de atendimento pelo SUS e profissionais de saúde é, com poucas exceções, suficiente para atender a demanda dos cidadãos. O que deve ser observado é como essa base precisa ser otimizada para gerar bons resultados, medidos por índices adequados, como a taxa de mortalidade por enfermidades passíveis de prevenção. Está comprovado que é possível fazer mais com os mesmos recursos públicos hoje disponíveis.

Para quem ainda tem dúvidas quanto aos benefícios das parcerias público-privadas, um estudo do Banco Mundial que comparou o desempenho de hospitais públicos mostrou que os pacientes de unidades geridas por instituições privadas permanecem menos tempo internados, a um custo proporcional bem menor e com taxa de mortalidade

quase 50% inferior. Uma destinação mais que adequada para o dinheiro público na área da Saúde.

IN – Quais são os grandes diferenciais do Hospital Albert Einstein?

CL – Por trás de todo o conceito da filosofia do Hospital Israelita Albert Einstein, existe uma preocupação com o que ocorre na questão das necessidades assistenciais de nossos pacientes. No passado, o hospital era o grande centro de tratamento das pessoas. Hoje, com o avançar da tecnologia, com os tratamentos minimamente invasivos e com as ações ambulatoriais, o que acontecia dentro do hospital passa a acontecer fora. A linha de desenvolvimento do HIAE busca ter esse novo perfil de prática assistencial. Esse é o conceito do prédio que recém-inauguramos e também das unidades avançadas. Temos dificuldade de atender a todos que nos procuram; julgamos procedente dar com segurança um bom atendimento mesmo naquilo que não é propriamente hospitalar, e por isso precisamos de infraestrutura cada vez mais preparada. A cada três anos, renovamos nossa certificação pela Joint Commission International, e isso já acontece há 12 anos. Programas de qualidade fazem parte de nossa rotina e várias novas plataformas são inseridas, sendo a última delas em uma vertente focada em sustentabilidade. Nossos novos prédios têm sido edificados dentro da perspectiva de *green building* e vale também o registro para o Planetree, uma filosofia implantada no hospital que se orienta em projetos focados em humanização. ■

No dia 23 de novembro de 2010, a Subcomissão de Tributos do IBEF SP realizou uma rica troca de ideias no café da manhã Planejamento Sucessório em Empresas Familiares – Um Desafio para os Executivos? O evento foi aberto pelo Coordenador da Subcomissão de Tributos, Roberto Goldstajn, também gerente sênior da Ernst & Young Terco. Ele apresentou os palestrantes Roberto Faldini, que é empresário e conselheiro de administração certificado pelo IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), tendo sido cofundador deste órgão e presidente da CVM (Comissão de Valores Mobiliários), e Fabíola d'Ovídio, advogada, sócia corresponsável pela área societária e empresarial do escritório Kassow Carmagnani Advogados, especialista em governança e planejamento jurídico de empresas familiares pela Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (GVLaw – FGV) e integrante da Subcomissão de Tributos do IBEF SP.

Fabíola d'Ovídio abordou a sucessão empresarial passando por alguns aspectos jurídicos, já que ela impacta na questão tributária, mas focou principalmente na carreira do executivo, no tocante aos desafios e características essenciais da gestão de empresas familiares.

A advogada explicou que apesar da divergência nos conceitos do que seria uma empresa familiar, há estatísticas mostrando que 95% das empresas no Brasil correspondem ao grupo. Nos Estados Unidos são 90%, e em países como Itália e Portugal, 99%. Dessa forma, percebe-se como a sobrevivência e a manutenção deste segmento é importante para a economia em escala mundial.

Posteriormente, Roberto Faldini citou a definição de empresa familiar: “É aquela que, aberta

Os desafios da sucessão empresarial



Marco Faldini (Faldini & Associados), Roberto Faldini (palestrante/Faldini & Associados), Fabíola d'Ovídio (palestrante/Kassow Advogados), Roberto Goldstajn (Ernst & Young Terco) e Keyler Carvalho Rocha (FEA-USP)

ou não, tenha seu comando nas mãos de uma ou algumas famílias, mesmo que estas não possuam a maioria das ações.” O especialista considerou ainda que o objetivo de qualquer empresa, seja ela familiar ou não, é sua perenização.

O grande desafio da empresa familiar consiste em sobreviver às transições entre gerações. Manter a cultura implementada pelo fundador – que eventualmente falece ou precisa se afastar dos negócios – e fazer a corporação crescer é, na maioria das vezes, a grande dificuldade. Um agravante é o número de partes em que a empresa será dividida. “A sociedade entre duas pessoas pode passar a ser um consórcio entre primos, com a entrada de viúvas, filhos e netos que passam a dividir o controle da organização”, explicou Fabíola. A advogada apresentou dados mostrando que apenas 30% das empresas sobrevivem à passagem da primeira para a segunda geração, e as que passam da segunda para a terceira não chegam a 10%.

Fabíola explicou que há três áreas de intersecção: a família, o patrimônio e a gestão – que, na primeira geração da empresa, são concentrados numa única pessoa. Com a pulverização, existem mais pessoas demandando recursos financeiros e serviços dos gestores. “Outro problema está no crescimento do patri-



Fabiola d'Ovidio (palestrante/Kassow Advogados)



Subcomissão de Tributos promoveu bate-papo para esclarecer dúvidas sobre o assunto

em empresas familiares



Roberto Faldini (palestrante /Faldini & Associados)

mônio que, por mais que a empresa tenha sucesso, muitas vezes não acompanha o número de sócios absorvidos”, disse.

Mais uma dificuldade está no fato de muitos herdeiros pensarem que possuem a capacidade para gestão, com a prerrogativa de serem sócios, o que certamente atrapalha o andamento dos negócios.

A característica das famílias modernas

pode agravar ainda mais esses problemas. Atualmente, é mais fácil um sócio ter um ou mais casamentos, com filhos de formações e culturas diferentes de todos esses relacionamentos. “No caso de herança, todas essas pessoas precisam conciliar seus interesses e opiniões”, explicou Fabíola.

A especialista lembrou que nas empresas familiares, o encontro de família muitas vezes vira uma discussão de negócios, e a reunião de trabalho, uma discussão de família. Outro problema comum é ver os membros da família se beneficiando dos recursos da empresa em seu próprio favor, enquanto os outros acionistas arcam com os custos financeiros.

Fabíola mostrou que há grandes grupos, inclusive operando em bolsa de valores, que são empresas familiares, como Itaú e Gerdau. Ford e Wal-Mart foram exemplos dados por Roberto Faldini de empresas familiares que negociam suas ações na bolsa de valores.

Outro caso é o das Casas Bahia e do Grupo Pão de Açúcar, que agora estão em processo de fusão, e Fabíola apontou o desafio de unir duas empresas familiares de culturas distintas. Fora do Brasil, a palestrante citou L'Oréal, Fiat, Ford, Louis Vuitton, Gucci e Motorola. “São, muitas vezes, empresas

Apenas 30% das empresas sobrevivem à passagem da primeira para a segunda geração, e as que passam da segunda para a terceira não chegam a 10%

Atualmente, é mais fácil um sócio ter um ou mais casamentos, com filhos de formações e culturas diferentes de todos esses relacionamentos. "No caso de herança, todas essas pessoas precisam conciliar seus interesses e opiniões"



Roberto Goldstajn (Ernst & Young Terco)

centenárias, que conseguiram passar pelo desafio de sucessão de gerações, tanto na sociedade quanto na gestão”, considerou. Fabíola comentou sobre a Kongo Gumi, uma organização que construiu templos no Japão desde 578 d.C., e que carregou o título de empresa familiar mais antiga do mundo, tendo passado por 40 gerações até encerrar suas atividades em 2007.

A advogada explicou que essas empresas são raras, mas servem como exemplo de que é possível planejar e garantir que o processo ocorra de maneira calma, sempre pensando na preservação da empresa, mantendo e aumentando seu valor. Fabíola considerou também que muitas vezes os conflitos familiares têm como consequência a destruição de valor, a dissolução e o esfacelamento da empresa, ou mesmo sua venda por um preço baixo, “na bacia das almas”.

Roberto Faldini contou que vem de uma empresa familiar, tendo experiência de vida para falar sobre o assunto. Ele deu exemplos de empresas que faliram após o processo de sucessão, e explicou que o sucesso nestes casos depende, além de uma assessoria jurídica muito competente, do trabalho dos executivos da corporação.

“O executivo financeiro não pode se limitar a cuidar da controladoria, da tesouraria e do mercado de capitais, esquecendo-se de que é fundamental haver harmonia no núcleo de poder da empresa”, completou. O especialista explicou que a grande

dificuldade na resolução dos problemas é avaliar separadamente os três pilares da empresa familiar: a família, o patrimônio e a gestão, que possuem, cada um deles, dinâmicas, entraves e soluções específicas.

O primeiro passo é a família entender o conceito de sociedade e se distanciar das relações familiares no ambiente corporativo. “Muitos enxergam a empresa apenas como uma herança adquirida, mas não percebem que é preciso olhar as questões de uma maneira profissional”, disse. Nesses casos, segundo o empresário, profissionalizar a gestão é indispensável. “Isso não significa retirar a família, e nem desmoralizar a organização”, esclareceu.

Roberto citou algumas características das empresas centenárias, entre elas a cultura e a dedicação ao trabalho. “É preciso ter dedicação *full time*, mantendo os valores”, enfatizou. Estar sempre alerta e preparado para “surfear” na adversidade e na mudança; exposição contínua ao desafio e não se apegar ao sucesso do passado foram outros pontos importantes abordados. Preservar a característica do DNA e da cultura e ter unidade e foco nas ações também é muito importante. “Todos devem buscar os mesmos objetivos”, explicou.

A pergunta que se deve fazer, segundo Roberto, é: “Para que nossa empresa existe?” A resposta inclui gerar resultados econômicos, gerar empregos, responsabilidade social, criar ideias e promover a realização das pessoas. Para atender esses objetivos, é preciso adotar critérios adequados de administração, como equidade, transparência, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Roberto abordou também a importância de se criar dentro da empresa um conselho da família, para discutir temas que não são diretamente ligados à empresa, mas podem atrapalhar a gestão.

Respondendo à pergunta da plateia, Fabíola esclareceu que muitas vezes os donos das empresas se mostram resistentes ao planejamento do processo sucessório pela dificuldade de lidar com o assunto morte. “É muito difícil aceitar que é finito. Nesses casos, sempre existe um facilitador, alguém da empresa ou da família que acaba abrindo os olhos

“Muitos enxergam a empresa apenas como uma herança adquirida, mas não percebem que é preciso olhar as questões de uma maneira profissional”

“O executivo financeiro não pode se limitar a cuidar da controladoria, da tesouraria e do mercado de capitais, esquecendo-se de que é fundamental haver harmonia no núcleo de poder da empresa”

do dono para a necessidade de planejamento”, disse. Outro problema está muitas vezes na falta de confiança do líder na eficiência ou interesse dos seus herdeiros.

Roberto enfatizou que o planejamento pode evitar tanto a perda do patrimônio e dissolução da empresa quanto os conflitos familiares que possam surgir decorrentes da morte do dono.

Outra questão feita foi acerca do momento de iniciar o planejamento e a organização da família num conselho. Fabíola respondeu que é preciso observar o “grau de pulverização” da empresa em caso de morte do dono. Famílias muito numerosas, com filhos e ex-cônjuges herdeiros, por exemplo, exigem maior atenção. “Depende muito da dinâmica familiar e societária”, completou.

Perguntou-se também se a forma de gerir uma empresa, que muda com o passar do tempo e os diferentes governos, influencia no planejamento sucessório. Fabíola explicou que o Estado tem influência direta nestes casos, citando uma modificação feita no Código Civil que determinou a mudança dos herdeiros considerados necessários, o que impactou diretamente todos os processos de planejamento de sucessão em andamento até então. Entretanto, existem hoje decisões do STJ (Superior Tribunal de Justiça) que são totalmente contrárias à lei. “No Brasil há uma estrutura legislativa que obriga certos padrões no planejamento da herança”, finalizou.

Roberto Goldstajn agradeceu a presença dos expectadores e dos palestrantes e os convidou para os próximos eventos do IBEF SP. ■



IBEF SP discute responsabilidade socioambiental

No dia 8 de dezembro de 2010, o atual tema foi discutido em café da manhã da Subcomissão de Planejamento Estratégico. O coordenador da Subcomissão, Ricardo Eguchi, deu as boas-vindas aos convidados e apresentou o palestrante Heiko Spitzack. Heiko é Ph.D. pela Universidade de St. Gallen, na Suíça e professor da Fundação Dom Cabral no Brasil. Ele também foi professor de responsabilidade corporativa no Doughty Centre for Corporate Responsibility na Universidade de Cranfield, no Reino Unido. Sua pesquisa se concentra em processos de aprendizagem organizacional na área de responsabilidade e sustentabilidade. O professor alemão possui publicações em revistas internacionais e de editoriais como Cambridge University Press. Heiko é diretor e cofundador do Humanistic Management Network (www.humanetwork.org) e, entre 2004 e 2006, trabalhou como diretor na ONG Oikos International que apoia negócios sustentáveis. “É importante discutirmos o assunto sustentabilidade, tão em voga atualmente, associando-o ao planejamento estratégico, para que possamos encontrar alternativas que sejam economicamente sustentáveis”, disse Eguchi.

Como transformar os desafios da sustentabilidade em estratégias lucrativas

Heiko destacou a importância de falar sobre sustentabilidade para um grupo que possui *expertise* em finanças, lembrando que muitos dos projetos que seriam apresentados são iniciativas de aprendizagem dentro das empresas, tendo o fator financeiro como suporte fundamental. Ele iniciou apontando que a sustentabilidade está presente em todos os aspectos de uma empresa, exemplificando com o uso de água e a demanda mundial por esse recurso nas linhas de produção, o que pode ser refletido no preço da água em algumas regiões, como a Ásia. “No Brasil ainda não temos falta de água, mas já existe escassez de água limpa, e em regiões dos Estados Unidos já se observa extinção de espécies de peixes pelo mesmo motivo”, contextualizou. O professor indicou que esta situação pode levar a prejuízos nas cadeias de varejo que trabalham com peixes, na irrigação da agricultura, no uso industrial da água – por exemplo, na produção de cerveja – e nas comunidades próximas às unidades que fazem este uso (caso ocorrido, por exemplo, na China em 2004). Heiko informou ainda sobre a previsão de que o Lake Mead, lago que abastece a cidade americana de Las Vegas com água e eletricidade, seque até o ano 2021.

O pesquisador citou o papel fundamental do Estado no sentido de avaliar se o uso do recurso está sendo justo e, em caso negativo, pedir o impedimento da produção, o que pode gerar prejuízo financeiro para as empresas. “Aí é que começa o interesse do setor privado em investir em iniciativas sustentáveis”, pontuou.

Heiko afirmou que os gestores brasileiros ainda colocam o problema da sustentabilidade como último item da agenda, con-



Heiko Spitzbeck é Ph.D. pela Universidade de St. Gallen, na Suíça, e professor da Fundação Dom Cabral no Brasil

siderando-o como custo. “Os problemas significativos que enfrentamos não podem ser resolvidos no mesmo nível de pensamento em que estávamos quando os criamos” disse, citando frase do físico Albert Einstein e enfatizando que os problemas socioambientais contemporâneos não podem ser pensados mirando apenas nas finanças, mas contando com o apoio da sociedade e com acordos internacionais entre governos, entre outros.

O professor citou o caso da Nike, empresa que recentemente foi centro de uma polêmica envolvendo o trabalho infantil explorado por alguns de seus fornecedores. A empresa criou um código de ética a ser assinado por estes, mas o problema foi apenas mascarado. “Com a insistência de alguns setores – incluindo a mídia, o que passou a prejudicar a reputação da marca –, a empresa criou um sistema de avaliação de seus fornecedores em termos de direito de trabalho e passou a remunerar o departamento de compras mantendo o critério de preço e adicionando o de qualidade do fornecedor”, revelou.

Com essa iniciativa, a reputação negativa se converteu em vantagem competitiva, já que as outras marcas não podiam comprovar a sustentabilidade de suas cadeias produtivas, e a Nike criou o projeto Save the Children (Salve as Crianças), que se tornou fator de valor agregado aos seus produtos. Da mesma

“No Brasil ainda não temos falta de água, mas já existe escassez de água limpa, e em regiões dos Estados Unidos já se observa extinção de espécies de peixes pelo mesmo motivo”

forma, Heiko citou o selo FSC (Forestry Stewardship Council – Conselho de Manejo Florestal, em português), concedido pela ONG (Organização Não Governamental) Forest Stewardship Council, que reconhece empresas que estejam dentro de uma gestão florestal responsável.

O professor apontou um novo momento, no qual se torna mais comum as empresas se reunirem com bancos, ONGs e inclusive com concorrentes, para definir novos padrões de comportamento do negócio. Ele deu exemplos de corporações que estão no caminho para uma gestão sustentável, como a General Eletrics, que possui o programa Eco Imagination para estimular uma ação interna no sentido de explorar produtos que funcionem de forma ambientalmente correta – com baixo consumo de energia, por exemplo – e revertendo esse esforço em vendas. Heiko citou também a Odebrecht, que capacitou indivíduos de comunidades próximas ao local de instalação da Usina Belo Monte, anos antes de iniciar as obras, para trabalharem no projeto. Dos vinte mil homens contratados para a construção, apenas cinco mil vieram de outras regiões.

Comentou-se acerca do gasto com esse tipo de projeto, e dos interesses conflitantes entre iniciativa privada e governo, já que ainda não há uma regulamentação sólida para a área da sustentabilidade. Heiko disse ainda que a reputação advinda desse tipo de projeto compensa o custo, já que pode se tornar estratégica. Por outro lado, após a implantação dos projetos e das obras prontas, a comunidade local pode estar dependente da iniciativa privada no sentido de prover infraestrutura e desenvolvimento para a região. Heiko argumentou que o ideal é que a população seja capacitada para tornar-se independente e

A pirâmide de Maslow



A Apple tem a visão de desafiar o *status quo* o tempo inteiro, inovando sempre. Se você é um cara legal, você tem produtos da Apple”

que a sociedade seja educada para cobrar a continuidade dos trabalhos dos órgãos públicos, sendo que essa conscientização também pode ser promovida pela empresa particular.

O pesquisador também lembrou do “plástico verde” da Braskem, que ainda não substituiu toda a produção não-sustentável, “mas já fez um trabalho impressionante tendo vendido toda a produção prospectiva do novo material”.

Por fim, o especialista citou a visão da Philips, que já emprega conceitos sustentáveis na sua produção voltada à área da saúde, e a Masisa, empresa especializada em painéis de madeira com atuação na América Latina, que utiliza os padrões de certificação da FSC.

Evolução dos mercados

Heiko explicou que antes dos anos sessenta, a demanda por produtos era maior do que a oferta, e a preocupação das empresas era produzir artigos eficazes e padronizados em grande quantidade, pois tinham a certeza da venda. Com a inversão da relação oferta/demanda, a preocupação é a diferenciação em meio aos concorrentes, e assim se busca satisfazer consumidores cada vez mais exigentes.

O pesquisador utilizou a pirâmide de Maslow (ver figura) para explicar como uma empresa do porte da Apple pode gerar qualidade de vida, convencendo seu público de que não está satisfazendo apenas suas necessidades básicas, mas também trabalhando na realização pessoal. Com a ascensão das classes C e D, as classes A e B procuram outros valores no seu comportamento de consumo. “Onde está seu iPhone 4? Isso gera uma ligação com a identidade, associando-se ao ser inovador, por possuir *gadgets* tecnológicos. A Apple tem a visão de desafiar o *status quo* o tempo inteiro, inovando sempre. Se você é um cara legal, você tem produtos da Apple”, ilustrou. Neste sentido, oferecer produtos sustentáveis é mais uma forma de agregar valor e identidade com o público.

Heiko lembrou do ganhador do Nobel da Paz de 2006, Muhammad Yunus, que fundou o banco de microcréditos Grameen Bank em 1976, tirando mais de 2 milhões de pessoas da pobreza em Bangladesh. O modelo foi copiado e hoje está em várias partes do mundo.

Ainda citando a hierarquia de necessidades de Maslow, o palestrante comentou que o modelo de negócio de supermercados e construtoras não se esgota, já que esses empreendimentos atendem, respectivamente, à fisiologia e à segurança, bases da pirâmide. Já o Facebook, segundo Heiko, transfere as necessidades sociais para o mundo eletrônico. “Se você entende o desafio como oportunidade, desenvolve estratégias e planejamento com metas e indicadores bastante claros, em projetos corporativos funcionais com bom resultado. Pode-se apresentar um balanço *triple bottom line* vinculado a esses desafios e acom-



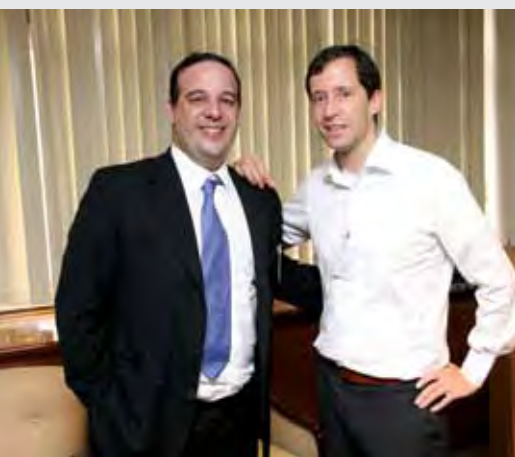
José Cesar Guiotiti (Ascon Consultoria), José Antonio C. Vicente, Heiko Spitzack (Fundação Dom Cabral), Ricardo Eguchi (MZConsulting), Sergio Volk (Magno Consultores) e André de A. Souza (Ernst & Young Terco)

A companhia telefônica britânica Vodafone passou a oferecer serviços bancários por celular no Quênia, em convênio com a operadora local Safaricom. O serviço visava atender à população mais pobre, que não era um público interessante para os bancos. Hoje, o serviço possui 8 milhões de clientes no país – o que representa 20% da população – e as transferências bancárias representam o equivalente a R\$ 300 milhões por mês (mesmo volume das transações por cartões de crédito no país)

panhar os processos junto aos *stakeholders*”, disse.

O pesquisador contou alguns casos de intraempreendedorismo, conceito que define o empreendimento dentro dos limites de uma organização já estabelecida. Nesse escopo, relatou o sucesso dos empreendedores Nick Huges e Susie Lonie, da companhia telefônica britânica Vodafone, que passou a oferecer serviços bancários por celular no Quênia, em convênio com a operadora local Safaricom. O serviço, chamado M-Pesa (“M” de mobile e “Pesa”, palavra que significa dinheiro na língua local), visava atender à população mais pobre, que não era um público interessante para os bancos. Hoje, o serviço possui 8 milhões de clientes no país – o que representa 20% da população – e as transferências bancárias representam o equivalente a R\$ 300 milhões por mês (mesmo volume das transações por cartões de crédito no país). “Os bancos se questionam: ‘Como é possível que uma companhia de telefonia esteja roubando nosso mercado?’ Isso ocorreu porque eles ignoraram uma parcela da população. Não viram oportunidade naquele mercado”, enfatizou.

Da mesma forma, a Danone lançou uma linha de produtos a preços razoáveis, especialmente desenvolvida para atender



Roberto Goldstajn (Ernst & Young Terco) e Heiko Spitzzeck (Fundação Dom Cabral)



Ricardo Eguchi (MZConsulting/coordenador da Subcomissão de Planejamento Estratégico)

as necessidades da população infantil de Bangladesh, após constatar que 56% dela apresentava desnutrição. “Para a Danone, isso ainda não representa lucro significativo, mas a marca está se difundindo no mercado do país inteiro, além de agregar positivamente à sua reputação”, explicou.

A Allianz também ofereceu uma linha de seguros para a população atingida por tsunamis na Indonésia, com o objetivo de dar esperança para a reconstrução de moradias e oferecer seguros de vida caso o fenômeno viesse a se repetir. O modelo foi um sucesso e acabou sendo replicado na linha *disaster relief* para outros países, como Índia,

Colômbia e até o Brasil, onde chegou em novembro de 2010.

Heiko destacou a importância de se desapegar de modelos que foram funcionais em determinados contextos e aproveitar as novas plataformas de crescimento, caminho que é observado na trajetória de grandes empresas que sobrevivem no mercado há mais de um século. Dessa forma, se garante a perenidade de uma corporação e sua competitividade para o futuro.

O pesquisador finalizou com a ideia do investidor americano de Venture Capital, John Doerr, segundo o qual o negócio da sustentabilidade virá a ser mais lucrativo que o da internet. A palestra de John em conferência da TED (Technology, Entertainment, Design*) ficou conhecida pela frase que ele disse ter ouvido de sua filha sobre o aquecimento global: “a sua geração criou estes problemas, agora trate de resolvê-los”.

“No século XXI, os consumidores e sociedades cobrarão mais os aspectos sociais e ambientais e gerarão valor para esse tipo de negócio”, finalizou Heiko.

Ricardo Eguchi encerrou o evento comparando o momento atual de desenvolvimento do Brasil com o estágio em que os Estados Unidos se encontravam na década de oitenta. “Parece que já obtivemos muitas conquistas. Mas ainda há muito por vir”, concluiu. ■

*A TED é uma fundação privada sem fins lucrativos que organiza eventos para compartilhamento de ideias que “valem apenas serem disseminadas”. Para assistir a palestra de John Doerr no youtube, busque por “John Doerr: Seeking salvation and profit in greentech”.

Outsourcing de:

- Contabilidade
- Tributos
- Gestão de Pessoas
- Consultoria

(11) 3295-4725

(21) 3233-4745



Desde 1976

Mercado de Ações no Brasil



Bernardo Szpigel, diretor executivo de finanças da Suzano, na abertura do evento

Em 29 de novembro de 2010, a Diretoria Executiva do IBEF SP realizou o seminário de mercado de capitais Mercado de Ações no Brasil – Perspectivas e Oportunidades, para discutir o tema com especialistas a partir de diversos ângulos. Em nome da Diretoria Executiva, Bernardo Szpigel agradeceu ao patrocinador, o banco Itaú BBA, além de todos os palestrantes. O evento foi dividido em quatro painéis, que discutiram, respectivamente, as visões: do banco de investimentos, do setor jurídico e regulatório, do gestor de recursos, e das empresas.

A visão do banco de investimentos

Fernando Fontes Lunes, diretor executivo do banco Itaú BBA, falou sobre as tendências, oportunidades e riscos para emissões e *private equity* no mercado brasileiro, segundo a visão dos bancos de investimento. Ele abordou o desempenho dos mercados das economias mundiais, apresentando dados que demonstram melhor performance dos países emergentes em comparação com os desenvolvidos. O Brasil, que se encontrava na quarta posição antes da crise de 2008, passou à segunda posição após a recessão.

As expectativas de crescimento das economias emergentes para os próximos meses são maiores do que as dos países desenvolvidos. Enquanto o Brasil apresenta previsão média de 4,1% de crescimento em 2011, os Estados Unidos apresentam expectativa de 2,3%. A Índia deve crescer 8,4% este ano, e a China, 9,6%. Já Reino Unido e Alemanha devem apresentar taxa de 2,0%, e o Japão, apenas 1,5%.

Fernando apontou, também, que a economia brasileira tem apresentado uma dinâmica de mercado muito favorável, com taxas de emprego mais elevadas e melhor distribuição de renda. O desemprego, que em 2002 estava em aproximadamente 11%, continua decrescente e deve atingir 6,2% em 2011.

Diretoria Executiva discute a visão de diversos *stakeholders* a respeito do mercado de capitais



"Para se ter uma ideia, em 2006, as classes A e B representavam 29% da PEA, e, em 2009, esse número passou a 33%. A classe C, que representava 39% da PEA, inflou, atingindo percentual de 48%. Aponta-se, ainda, a crescente participação das mulheres na força de trabalho"

Fernando Fontes Lunes, diretor executivo do banco Itaú BBA

Outros fundamentos da macroeconomia explicam o bom momento. As taxas de juros também apresentam tendência de queda, assim como o risco-país, que acompanha a melhora no *rating* de crédito. Com relação às contas externas, o País apresenta superávit comercial, apesar do déficit nas transações correntes.

Já a inflação se mantém estável, associada à tendência de aumento do poder de compra da população. A PEA (População Economicamente Ativa) tem contado com melhor distribuição de renda. "Para se ter uma ideia, em 2006, as classes A e B representavam 29% da PEA, e, em 2009, esse número passou a 33%. A classe C, que representava 39% da PEA, inflou, atingindo percentual de 48%. Aponta-se, ainda, a crescente participação das mulheres na força de trabalho", disse.

Fernando mostrou que o desempenho do mercado local nos últimos anos tem contribuído para a forte valorização das companhias brasileiras e para a queda do risco-país. O índice, que no início de 2005 estava em 382 pontos e atingiu seu pico no fim de 2008, chegou a 182 pontos no final de 2010, uma das posições mais baixas dos últimos seis anos. Já o Ibovespa apresentou queda entre 2008 e 2009, mas segue crescendo desde 2005, e ao fim de 2010 chegou a 68.522 pontos. O diretor executivo do Itaú BBA mostrou, também, dados da Selic que, apesar da leve alta em 2010, vem apresentando curva decrescente desde 2005. No fim de 2010, a média da taxa básica de juros estava em 10,75%. Em 2009, destacou-se a atribuição de *investment grade* ao



Eduardo de Toledo (Biopalma), Randal Luiz Zanetti (OdontoPrev), Fabio Alperowitch (Fama Investimentos) e Bernardo Szpigel (Suzano)

Brasil pela Moodys, fato gerado pelo sólido sistema bancário, pelo alto nível de reservas e pela rápida recuperação pós-crise.

Segundo Fernando, o excesso de liquidez no mercado externo e a busca por maiores retornos têm resultado em um fluxo bastante positivo de investimento direto e para o mercado de capitais no Brasil. O fluxo de Investimento Estrangeiro Direto (IED) acumulado subiu de US\$ 5,3 bilhões no primeiro trimestre de 2009 para US\$ 48,6 bilhões no terceiro trimestre de 2010. Já o fluxo de investimento em Renda Variável acumulado para o Brasil subiu de 0,8% para 14% no mesmo período.

O diretor do Itaú BBA apresentou o desempenho do Ibovespa, do IBRX-50 (índice baseado no movimento das 50 empresas com ações mais negociadas na BM&FBovespa) e do

O fluxo de Investimento Estrangeiro Direto (IED) acumulado subiu de US\$ 5,3 bi no primeiro trimestre de 2009 para US\$ 48,6 bi no terceiro trimestre de 2010

SMLL (que mede o desempenho das empresas de *small cap*) entre janeiro de 2009 e outubro de 2010. No período inicial, todos os índices apresentavam menos de 140 pontos. A última medição indicou 382,2 pontos para o SMLL, 239,3 para o Ibovespa e 220,5 para o IBRX-50.

Fernando informou, ainda, que o mercado brasileiro tem negociado a níveis inferiores aos demais mercados. O múltiplo P/E (que indica o preço das companhias) do Brasil entre setembro de 2008 e setembro de 2009 estava em 10,5, o dos Estados Unidos era 13,1 e o do Chile, 17,5. O setor com maior múltiplo P/E no Brasil era o industrial, com 27,7, seguido do de consumo não discricionário (19,3) e do financeiro (12,5). O múltiplo mais baixo foi o do setor de telecom, com 7,0.

O executivo do Itaú BBA comentou que o mercado de ações no Brasil mudou de patamar em um curto espaço de tempo, o que seria fruto dos fundamentos e da atividade recorde. Entre 2002 e 2010, o Market Cap da Bovespa subiu de US\$ 124 bi para US\$ 1.502 bi. O palestrante mostrou, ainda, uma visão geral das ofertas no Brasil, destacando que, em 2010, foram precificadas 21 ofertas de ações, com volume total de aproximadamente US\$ 88 bi. Destaca-se o *follow on* da Petrobras, no valor de US\$ 69.936 bi. Já os IPOs foram dez, com volume médio de R\$ 1.037 mi. A grande maioria teve desempenho superior ao do Ibovespa.

O diretor executivo do banco Itaú BBA apresentou o *pipeline* de ofertas para 2010/2011, que soma aproximadamente R\$ 14 bilhões e inclui 78% de IPOs e 22% de *follow ons*. As ofertas se concentram nos setores de transporte (32%), consumo (20%) e energia (17%), incluindo, ainda, os segmentos imobiliário, de bens de capital, de agronegócio e de educação.

Fernando considerou que o mercado de capitais consolidou-se como alternativa concreta para as companhias que buscam, dentre outros objetivos, financiamento para o seu crescimento. “Além disso, as ações se tornam moedas para futuras aquisições e associações, permitem a criação de instrumento de remuneração, atração e retenção de executivos, além de reforçar a estratégia de marketing corporativo, por consolidarem o reconhecimento da marca”, ressaltou.

Já para os acionistas, os benefícios se refletem na institucionalização e sucessão, na valo-





Na migração para o Novo Mercado, é preciso saber se o controlador está disposto a abrir mão do controle majoritário na migração e se, para isso, exige prêmio de controle a ser pago pelos detentores de PNs (ações preferenciais nominativas). Também é preciso saber qual o valor desse prêmio de controle

Sérgio Spinelli, sócio da Mattos Filho, Veiga Filho, Marrey Jr. e Quiroga Advogados

rização de participações e na criação de condições para monetização ao longo do tempo das participações no mercado de capitais.

Fernando especificou, também, alguns precedentes que as companhias devem apresentar antes de realizarem IPO. Casos de investimento com modelo de negócios diferenciado e posicionamento competitivo, além do histórico de sucesso, são pontos positivos. Dentro da governança corporativa, é importante que a gestão seja profissionalizada, com processos internos organizados e a separação entre gestão e propriedade. Controle de riscos, *business plan* para cinco anos e auditoria feita por empresa contratada também são pontos essenciais.

Entre os aspectos societários encontram-se a avaliação de possíveis impactos fiscais e a discussão sobre a necessidade de acordo de acionistas.

Outra medida essencial é a criação de uma área para lidar com Relações com Investidores, com a definição de profissionais específicos e com experiência, o estabelecimento de uma política clara de comunicação com a mídia e a centralização do fluxo de informações para o meio externo. Além disso, é preciso promover a educação das diversas áreas da companhia sobre como se relacionar com o mercado e com a mídia.

O diretor executivo do Itaú BBA destacou, ainda, que a inserção da companhia no mercado de capitais deve ser vista como uma etapa de longo prazo, na qual o IPO é apenas o início.

O palestrante informou, também, sobre alguns dos prêmios recebidos pelo Itaú BBA, por exemplo, o de Melhor Banco de Investimentos da América Latina, em 2009, pela *The Banker*; o de Melhor Banco de Investimento – Overall 2010 pela *Latin Finance*; o Melhor Banco de Investimentos no Brasil, em 2006, 2008 e 2009, pela *Latin Finance*; e o Melhor Banco de Investimentos no Brasil pela *Global Finance*. No *ranking* de 2010, o Itaú BBA esteve na primeira posição em volume e número de transações ou projetos nas categorias: Ofertas de Ações, Renda Fixa Internacional e Project Finance, e em segundo lugar em Fusões & Aquisições e Renda Fixa Local. Entre as melhores emissões estão o *bond* da Oi, o IPO da OGX e o *follow on* da Gerdau.

A visão jurídica e regulatória

Sérgio Spinelli, sócio da Mattos Filho, Veiga Filho, Marrey Jr. e Quiroga Advogados, abordou as mudanças no marco regulatório e os pontos de atenção e recomendações para que ele seja atendido.

Os fatores determinantes na adesão ao Novo Mercado – segmento de listagem da BM&FBovespa destinado à negociação de ações emitidas por companhias que se comprometam, voluntariamente, com a adoção de práticas de governança corporativa adicionais em relação ao que é exigido pela legislação –, segundo Sérgio, são a criação de uma “moeda” para as transações estratégicas e para o financiamento dos planos de expansão, a adoção das melhores práticas de governança corporativa (*first class corporate governance corporation*) e a criação de mercado líquido para a venda de grandes blocos de ações.

O principal desafio é o fim da alavancagem societária, e Sérgio propôs o questionamento sobre como é a vida sem um controlador majoritário ou bloco de controle estável e como é a vida em uma *true corporation*.

O especialista expôs as principais questões a serem pensadas na migração para o Novo Mercado. É preciso saber se o controlador está disposto a abrir mão do controle majoritário na migração e se, para isso, exige prêmio de controle a ser pago pelos detentores de PNs (ações preferenciais nominativas). Também é preciso saber qual o valor desse prêmio de controle – pode ser estabelecida a relação de uma ON (ação ordinária nominativa) para uma PN, por exemplo, ou, então, analisar caso a caso.

É ainda necessário estar atento aos critérios que serão adotados para fazer o *valuation* e como será realizada a migração (por meio de uma nova sociedade anônima ou de conversão de ações). A empresa não deve desconsiderar o parecer de orientação da CVM nº 34/2006.

No caso das *true corporations*, é preciso saber se haverá



Bernardo Szpigel (Suzano), Sérgio Spinelli (Mattos Filho, Veiga Filho, Marrey Jr. e Quiroga Adv.), Eduardo de Toledo (Biopalma), Walter Machado de Barros (WMB/IBEF SP), Fernando Fontes Nunes (Banco Itaú BBA) e Keyler Carvalho Rocha (FEA-USP)

Segundo a Instrução 480/09, informações do emissor devem ser verdadeiras, completas, consistentes e não induzirem o investidor ao erro. As informações devem, ainda, ser divulgadas de forma abrangente, equitativa e simultânea ao mercado

proteção contra tentativa de tomada de controle hostil e se somente o adquirente do controle deve se beneficiar dos ganhos de sinergia.

A empresa deve estar segura de como irá assegurar a seus parceiros estratégicos em *joint ventures* e aos credores a continuidade do plano de negócios. É preciso saber, ainda, se ocorrerá o vencimento antecipado dos financiamentos de longo prazo.

Quanto à estabilidade da administração, o ideal é estabelecer um prazo máximo do mandato inicial de três anos e subsequentes dois anos.

Sérgio abordou, também, os principais pontos na formação de uma *corporation*, que tem na oferta pública o claro objetivo de alcançar grande dispersão da base de acionistas, e disposição estatutária que limite o número de voto de cada acionista a, no máximo, 5%. A disposição estatutária também deve estabelecer critérios de elegibilidade e sistema de eleição por chapas de conselheiros e criar comitês de assessoramento do conselho de administração.

Sérgio apresentou as instruções da CVM que devem ser observadas pela empresa que decide entrar no Novo Mercado. Segundo a Instrução 480/09, informações do emissor devem ser verdadeiras, completas, consistentes e não induzirem o investidor ao erro. As informações devem, ainda, ser divulgadas de forma

abrangente, equitativa e simultânea ao mercado. “Além disso, as informações divulgadas devem ser úteis à avaliação dos valores mobiliários emitidos. Já as projeções e estimativas são facultativas, mas devem ser atualizadas e revisadas periodicamente – sempre em período inferior a um ano”, declarou.

A instrução refere-se, também, ao formulário de referência, documento eletrônico que deve ser atualizado anualmente até 31 de maio ou sempre que for feito pedido de registro de oferta pública de valores mobiliários. Para informações de natureza societária, variação da base de acionistas e alteração de projeções, a atualização deve ser feita em sete dias. O diretor-presidente e o diretor de Relações com Investidores devem atestar a revisão do Formulário de Referência, certificando a veracidade das informações.

Ainda segundo a instrução, as demonstrações financeiras devem vir acompanhadas de declaração de todos os diretores que reviram, discutiram e concordaram com elas e com as opiniões expressas no parecer dos auditores independentes.

Para Emissoras com Grande Exposição ao Mercado (Egem), as ações devem ter sido negociadas em bolsa há pelo menos três anos e a empresa deve ter cumprido rigorosamente as informações periódicas nos últimos 12 meses. Seu valor de mercado deve ser superior a US\$ 5 bilhões. Nesses casos, o registro de Distribuição Pública será distribuído pela CVM e produzirá efeitos em cinco dias úteis do protocolo de pedido do registro.

Sérgio considerou, ainda, a vantagem do Convênio CVM-Anbima, que reduziu substancialmente o prazo de revisão da documentação do pedido de registro e viabilizou a realização de *follow ons* num prazo médio de 25 dias úteis.



"O crescimento da infraestrutura é uma necessidade latente para destravar o crescimento da economia doméstica"

Fabio Alperowitch, sócio-diretor da Fama Investimentos

A visão do gestor de recursos

Fabio Alperowitch, sócio-diretor da Fama Investimentos, esclareceu questões tocantes ao apetite dos investidores, às oportunidades e aos riscos de diferentes setores e perfis de empresas, além de abordar as lições aprendidas na evolução recente do mercado. Ele relatou que a Fama tem 17 anos de experiência em *asset management* no Brasil, com 22 profissionais, sendo sete na área de gestão e oito sócios. A abordagem do investimento é orientada em valor com horizonte de longo prazo. A empresa tem foco em *mid* (24%), *small* (57%) e *micro caps* (12%), e atende, ainda, clientes de *private equity* (7%), concentrando-se em empresas brasileiras, e trabalha com ativismo colaboracionista, por meio de conselhos de administração.

O sócio-diretor da Fama Investimentos mostrou alguns dados comprovando que o Brasil ainda possui consumo muito inferior ao seu potencial. Em uma comparação de demonstrativos de desempenho, o especialista avaliou a que época da história americana equivaleria a evolução de cada aspecto econômico ocorrida entre 2000 e 2008 no Brasil. O PIB *per capita*, por exemplo, subiu de US\$ 7,0 mil para US\$ 8,4 mil, o que teria ocorrido no país norte-americano já na década de 1920. Da mesma forma, o número de automóveis, linhas telefônicas e domicílios com televisão atinge, hoje, um crescimento já conquistado pelos Estados Unidos na década de 1960. O número de computadores pessoais que temos hoje é igual à média que os americanos tinham em 1990. Outra

informação apontada foi o número de casas sem rede de esgoto, que passou de 33% em 2000 para 27% em 2008, índice alcançado pelos Estados Unidos na década de 1940.

Outra informação interessante a respeito do consumo no Brasil é sua abrangência, ainda muito concentrada nas regiões Sul e Sudeste, incluindo timidamente o Centro-Oeste e litoral nordestino. A informação, compreendendo pontos das redes Pão de Açúcar, Walmart e Carrefour, foi comparada com um gráfico que mostra a abrangência apenas da rede Walmart nos Estados Unidos, sendo esta muito superior. Dessa forma, Fabio demonstrou que o acesso ao consumo no País ainda é muito pouco democrático.

A infraestrutura brasileira também foi vista como deficitária pelo especialista, que mostrou a diferença entre o número de rodovias pavimentadas no País e o de outros países, comparando, inclusive, com os outros BRICs (Brasil, Rússia, Índia e China, principais países emergentes). Enquanto o Brasil possui 25 km de via por 1.000 km de área territorial, a Índia possui 528 km e a China, 169 km. Já a extensão das hidrovias, que na China é de 11,8 (mesma unidade), aqui é de apenas 1,6. A extensão de ferrovias no Brasil não passa de 3,5; já nos Estados Unidos, atinge 24,7. "O crescimento da infraestrutura é uma necessidade latente para destravar o crescimento da economia doméstica", explicou.

O crédito imobiliário/PIB foi outro índice comparado com outras economias para mostrar que o desenvolvimento está apenas começando. No Brasil, o número atingiu cerca de 3,5% em junho de 2010. Na China, o número é de 12% e, na Dinamarca, de 100%.

Fabio também citou o fator da taxa de desemprego, que caiu de quase 13% da PEA em janeiro de 2002 para aproximadamente 6%, além do crédito à pessoa física, que subiu de 5% do PIB em 2000 para aproximadamente 15% em 2010. "Emprego e crédito têm sido as grandes alavancas do crescimento interno e os dados apontam para a continuidade desse círculo virtuoso", explicou.

O especialista apontou, ainda, que o cenário internacional inóspito não reduz boas perspectivas para a economia brasileira, já que a demanda interna está aquecida, tendo evoluído de -0,5% ao ano em 2003 para 9,1% ao ano em 2010.

Fabio questionou quanto das boas perspectivas de crescimento já estão precificadas nos ativos, mostrando que ações de mercados emergentes continuam com baixa exposição. Ele comentou, também, que, apesar do grande crescimento nos últimos oito anos, menos de 0,3% da população brasileira investe em ações, contra 50% nos Estados Unidos.

Fabio explicou, também, que o rendimento atual de títulos é menor do que as metas atuariais, o que tende a aumentar a exposição ao risco, mostrando que o investimento dos fundos de pensão locais em ações saltou de 27,7% em 2002 para 33,3% em 2009.

Em comparação com outras bolsas "subdesenvolvidas", ele mostrou que o mercado brasileiro de ações ainda está muito aquém do observado em outros países emergentes, seja em



A altíssima liquidez, a demanda interna aquecida e juros mais baixos do que a média histórica, além da demanda latente, impulsionam os investimentos, tornando o Brasil "destino obrigatório" do capital que busca bons retornos

termos absolutos ou relativos. São apenas 452 empresas listadas, diante de 1.757 na China e 3.652 na Índia.

O sócio-diretor da Fama Investimentos também apontou a concentração na bolsa de valores, já que 81% do valor de mercado da bolsa está concentrado nas 61 empresas que compõem o Ibovespa. "Todas as outras 391 empresas fora do Ibovespa representam apenas 19% do valor de mercado total", completou. O mesmo observa-se com a liquidez da bolsa, pois 87% dela é garantida pelas empresas do Ibovespa. "Todas as outras empresas representam apenas 13% da liquidez da bolsa", disse.

Outro potencial de exploração de mercado pode ser visto na alocação setorial. "A composição setorial do Ibovespa tem baixa aderência ao real perfil da economia brasileira", explicou o especialista. Para se ter uma ideia, o comércio, que representa 13,1% do PIB, representa apenas 2,1% no Ibovespa. Já o setor de *commodities* é 7,8% do PIB, mas no Ibovespa ocupa uma parcela de 44,3%.

Fabio concluiu a palestra fechando o ciclo da economia, explicando que a altíssima liquidez, a demanda interna aquecida e juros mais baixos do que a média histórica, além da demanda latente, impulsionam os investimentos, tornando o Brasil "destino obrigatório" do capital que busca bons retornos. "O mercado brasileiro de ações ainda é pouco desenvolvido e há muito apetite para absorver IPOs de empresas bem geridas", finalizou.



Os planos médicos evoluíram de 31,1 milhões de beneficiários em 2002 para 44 milhões em 2010.(o que representa 5% de CAGR). Já os planos odontológicos passaram de 3,8 milhões para 13,6 milhões (CAGR de 19%) no mesmo período

Randal Luiz Zanetti, diretor-presidente da OdontoPrev

A visão da empresa

Eduardo de Toledo, presidente executivo do conselho de administração da Biopalma da Amazônia e membro do Conselho de Administração do IBEF SP, e Randal Luiz Zanetti, diretor-presidente da OdontoPrev, esclareceram sobre a visão corporativa no mercado de capitais atual.

Case OdontoPrev

Randal apresentou o histórico da atuação da OdontoPrev no Brasil e abordou a forma como a empresa se relaciona com o mercado de capitais. A OdontoPrev, fundada em 1987, atende hoje 4,5 milhões de beneficiários, contando com os funcionários de grandes empresas, como Bradesco e Banco do Brasil. O executivo explicou que são mais de cem tipos de planos odontológicos diferenciados e a empresa opera em todo o Brasil, além do México.

Partindo da visão da OdontoPrev, Randal mostrou como os planos odontológicos se consolidam como uma indústria atrativa e de alto crescimento. Ele afirmou que a empresa cresce mais do que o setor, apontando que os planos médicos evoluíram de 31,1 milhões de beneficiários em 2002 para 44 milhões em 2010 (o que representa 5% de CAGR – Compound Annual Growth Rate ou Taxa de Crescimento Anual Composta) e os planos odontológicos passaram de 3,8 milhões para 13,6 milhões (CAGR de 19%) no mesmo período. A OdontoPrev passou de 0,6 milhão



"Tudo culminou para o momento atual, em que se observa maior seletividade nos IPOs e um momento peculiar para o *private equity* no Brasil: ele está 'na moda', e ninguém pode se dar ao luxo de estar fora do mercado brasileiro"

Eduardo de Toledo, presidente executivo do Conselho de Administração da Biopalma da Amazônia e membro do Conselho de Administração do IBEF SP

para 4,5 milhões de beneficiários, com um CAGR de 29%.

Mesmo assim, conforme explicou Randal, os planos odontológicos ainda representam uma fração dos planos médicos no Brasil. Dados de 2009 indicam que eles atingem apenas 6% da população brasileira, o que equivale a 31% da abrangência dos planos médicos. Uma parcela ínfima se comparada com os Estados Unidos, onde 55% da população possui planos odontológicos, o que equivale a 65% do alcance dos planos médicos.

Em junho de 2010, os planos odontológicos apresentaram crescimento de 15,2% em relação ao ano anterior, e possuem alto potencial de penetração adicional, que inclui um mercado ainda incipiente e ausência de serviço público dental, vantagens que os convênios médicos não possuem.

Randal mostrou o número de beneficiários das 14 principais empresas do mercado e a OdontoPrev, que possui 4,5 milhões de clientes, supera com alta vantagem a segunda colocada, que possui 1,1 milhão. Os planos dentais atingem 13,6 milhões de brasileiros e possuem crescimento "orgânico" até os 44 milhões de beneficiários, marca já atingida pelo setor médico. Há, ainda, um potencial crescimento adicional junto a pequenas e médias empresas e indivíduos, que abrange todo o resto da pirâmide demográfica (aproximadamente 185 milhões de pessoas).

Ele explicou a participação do Banco do Brasil no negócio, que gera novas oportunidades como novo cliente, além de trazer

novos canais de distribuição. O banco possui 400 mil funcionários e familiares e 500 mil aposentados e familiares e tem um mínimo de 7,5% do capital da OdontoPrev, com previsão de prêmio para os acionistas da empresa.

A concentração dos planos odontológicos pelo território nacional também possibilita oportunidades de crescimento regional no futuro, já que eles estão localizados na parte sudeste e costa do País.

O modelo de negócio da OdontoPrev inclui uma taxa mensal por usuário, funcionário de cliente corporativo, que é repassada em parte como reembolso da sinistralidade, sendo, segundo o palestrante, "comprovado e sustentável". Em comparação aos planos médicos, ao longo do tempo, os planos odontológicos possuem perfil de sinistralidade mais previsível. Enquanto os primeiros possuem contratos base de 12 meses e custos crescentes, por inflação médica e maior tecnologia, os planos dentais possuem contrato base superior a 24 meses e custos estáveis, por meio de prevenção.

Randal mostrou alguns dos clientes da carteira da OdontoPrev, que inclui empresas como HSBC, Rede Globo e McDonald's, entre outros.

O objetivo da empresa, segundo ele, é crescer por meio de múltiplos vetores, consolidando o setor com retornos atrativos para acionistas. A estratégia de negócio tem foco em planos com time especializado, plataforma proprietária de tecnologia da informação e forte reconhecimento da marca. A presença ao longo de toda a cadeia de valor, com melhoria da margem, economias de escala e eficiência de custo e modelo de negócio sustentável, também está inclusa na estratégia. O executivo da OdontoPrev apontou, ainda, múltiplos vetores de crescimento, por meio de aquisições seletivas, parcerias comerciais e novos canais de distribuição. O foco em qualidade considera otimizar o relacionamento com *stakeholders* e trazer planos diferenciados com preços competitivos.

Uma das vantagens citadas por Randal é a plataforma de tecnologia da informação proprietária desenvolvida pela empresa com base em seus 23 anos de conhecimento atuarial e experiência no setor. O modelo de negócio inclui administração proativa de risco, gerenciamento da rede logística, *compliance* e controle de qualidade.

As parcerias comerciais são com operadores de planos médicos, e as aquisições seletivas incluem aproveitamento de economias de escala, alto potencial de sinergia e histórico de sucesso comprovado na integração de empresas. Os novos canais de distribuição procurados vão desde instituições financeiras e redes varejistas, passando por seguradoras e grupos de afinidade.

Sobre a performance financeira e operacional, Randal mostrou que a empresa apresentou 203% de crescimento desde o IPO, feito em 2006. Na época, a receita líquida era de R\$ 182 milhões, passando a R\$ 498 milhões em 2010. O Ebitda ajustado passou de R\$ 59 milhões em setembro de 2009 para R\$ 109 milhões no mesmo mês de 2010, aumentando em 85%, e o

lucro líquido ajustado apresentou crescimento de 96% no mesmo período, passando de R\$ 48 milhões para R\$ 96 milhões.

Quanto à performance na BM&FBovespa, Randal explicou a estrutura societária e o perfil dos acionistas. A empresa possui 177.098.264 ações ordinárias, sendo que 51% estão nas mãos de controladores, 48% são *free float*, e 1% controlado por administradores. O *free float* representa 84.942.319 ações ordinárias, e 22% delas são controladas por investidores brasileiros, 37% americanos, 21,4% ingleses e 10% franceses.

A empresa busca padrões superiores de governança corporativa, tendo alcançado, em 2010, estrutura que conta com oito conselheiros e dois independentes, *tag-along* de 100%, um CEO que não ocupa o cargo de presidente do Conselho, a presença de um Conselho Fiscal e um Conselho de Auditoria, além de um *payout* mínimo de 50%.

Randal mostrou, também, gráficos ilustrando o retorno total aos acionistas desde o IPO, ocorrido em 2006, que atingiu 337%, com as ações se valorizando em mais de 280%. Os números indicam o melhor desempenho do setor diante do Ibovespa desde o IPO (134,6%). O volume financeiro médio diário passou de R\$ 6,2 milhões no começo de 2010 para R\$ 10,2 milhões no fim do ano, e o número de negócios médio diário saltou de 147 para 1.103 no mesmo período.

A empresa conta, ainda, com ampla cobertura de analistas de investimento como HSBC, Itaú, Bradesco, Credit Suisse, JPMorgan, entre outros, além de participar de inúmeros projetos de sustentabilidade e responsabilidade social. A OdontoPrev também ganhou inúmeros prêmios, como o Destaque Setorial de 2010 no Prêmio Abrasca de Criação de Valor e o prêmio Latin Finance das Melhores Companhias da América Latina em 2010. A empresa também ganhou os prêmios de melhor CEO, RI, CFO e Profissional de RI no setor de Health Care do Institutional Investor Latin America 2010.

Case Biopalma

Eduardo de Toledo passou a perspectiva histórica do mercado de capitais no Brasil para depois avaliar o momento atual em que ele se encontra. Nos anos 1990, segundo informou, os IPOs eram raros, e havia a abertura de janelas com limitada duração. Os fundos de *private equity* ainda eram poucos no País.

Nos últimos dez anos, houve grande aquecimento do mercado, segundo explicou o executivo da Biopalma, com a criação



Eduardo de Toledo (Biopalma), Randal Luiz Zanetti (OdontoPrev), Fabio Alperowitch (Fama Investimentos), Bernardo Szpigel (Suzano), Fernando Fontes Lunes (Banco Itaú BBA) e Sérgio Spinelli (Mattos Filho, Veiga Filho, Marrey Jr. e Quiroga Adv.)

do Novo Mercado em junho de 2001, seguido da febre dos IPOs em 2007. Os fundos de *private equity* se multiplicaram e houve, enfim, a crise financeira em 2008.

“Tudo culminou para um momento atual em que se observa maior seletividade nos IPOs e um momento peculiar para o *private equity* no Brasil: ele está “na moda”, e ninguém pode se dar ao luxo de estar fora do mercado brasileiro”, afirmou.

No caso do investimento de *private equity*, deve haver um horizonte temporal planejado, com saída por meio de venda a estratégico, avaliando-se as taxas de retorno esperadas e a possibilidade de ter o fundo como sócio no negócio, além de observar o tamanho do aporte investido.

O IPO exige a abertura de informações da empresa ao público e a companhia deve estar atenta à liquidez e ao tamanho da operação, tendo previsibilidade nos resultados, e o objetivo da organização deve ser a sua perenização.

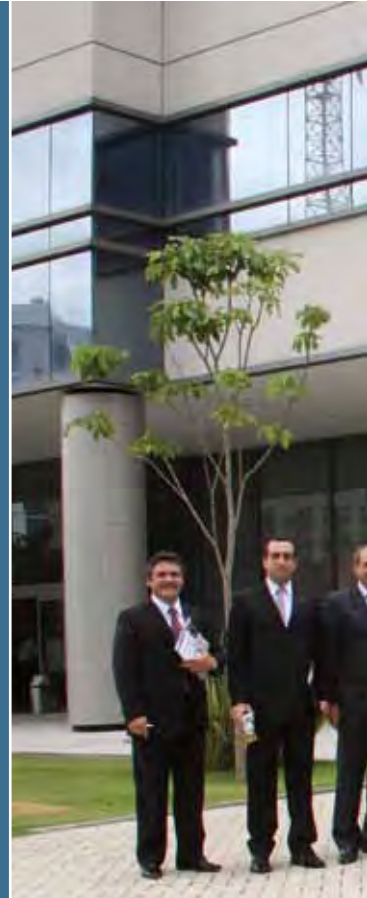
De acordo com Eduardo de Toledo, no âmbito da governança corporativa, é preciso estar atento à composição do Conselho, pensando em um *sounding board* e buscando sempre a provocação e ampliação do debate a partir da instância decisória. “Outros pontos a serem questionados são a forma da remuneração dos executivos e o alinhamento entre os interesses dos diversos *stakeholders*”, pontuou.

Por fim, Eduardo de Toledo afirmou que, antes de efetivar o IPO, deve-se avaliar o estágio de desenvolvimento empresarial, organizar a abertura de informações e da estratégia da organização e estudar o volume de recursos necessários, buscando sempre a perenização da empresa. Dessa forma, deve-se estar atento à demanda dos mercados, tanto em termos de *private equity* quanto de bolsa. ■

SUBCOMISSÃO DE SUSTENTABILIDADE

Visita técnica à Philips

No dia 7 de dezembro de 2010, o IBEF SP visitou o escritório modelo da Philips em Tamboré para conhecer as estratégias da empresa com relação à sustentabilidade. Antônio Luís Aulicino, coordenador da Subcomissão de Sustentabilidade, abriu o evento, agradecendo o convite da Philips e passando a palavra para Marcos Bicudo, gerente geral da empresa.



Marcos afirmou que a sustentabilidade está no DNA da Philips e que é preciso buscar aderir o conceito ao modelo de negócio. “É importante compreendermos os dilemas do desenvolvimento sustentável”, explicou. Marcos indicou a evolução do tema, ao lembrar a conferência Rio Eco 92, quando o assunto mais discutido era a camada de ozônio, e afirmou que, hoje, a preocupação maior é com o aquecimento global – e que, amanhã, será com a água.

Uma das estratégias buscadas pela Philips é a “eficientização” energética, e uma das interpretações para isso é o oferecimento de produtos como as lâmpadas LED, que estão expostas no escritório em Tamboré, ajudando a reduzir em 80% o consumo de energia no prédio da empresa. “No mundo todo, a iluminação representa 20% do consumo de energia elétrica”, elucidou.

Outra forma de interpretação é a inclusão social, no sentido de levar acesso à saúde. “Somos uma empresa conhecida pela venda de televisores, mas somos líderes em produção e comercialização de equipamentos médicos”, explicou. Bicudo advertiu que, nos próximos dez anos, os idosos serão 40 milhões de brasileiros. Hoje, 93% dos idosos são atendidos pelo SUS. A estratégia da Philips é sustentável, segundo Bicudo, já que ela é a primeira empresa a fabricar equipamentos médicos no Brasil. “Iremos oferecer raio X, ultrassonografia e tomografia computadorizada a preços mais acessíveis, levando pequenos hospitais a terem acesso a financiamento do BNDES”, explicou. Marcos informou ainda que a Philips adquiriu recentemente uma empresa de tecnologia e irá oferecer prontuários eletrônicos, assim como já acontece na China.

O gerente geral da Philips afirmou que é importante atrelar as estratégias de desenvolvimento sustentável ao negócio, dentro do

ambiente onde a empresa está inserida. “É isso que vai criar valor perene, fluxo de caixa sustentável”, disse.

Uma pergunta da plateia foi sobre como promover a conscientização dos funcionários quanto à sustentabilidade, tanto em relação ao negócio quanto aos valores pessoais. Marcos afirmou que a educação é o cerne desta questão, e que a empresa desenvolveu um programa juntamente com a Fundação Dom Cabral, numa capacitação de um dia. A Philips também promove um programa em módulos junto à PUC (Pontifícia Universidade Católica), para a formação dos profissionais de vários segmentos da empresa.

Respondendo outra questão, Walter Duran, diretor de Sustentabilidade e de Inovação da Philips, afirmou que há um padrão sustentável de classificação dos fornecedores, que exige mudanças no processo produtivo para que a Philips continue tendo relações comerciais com eles.

Perguntou-se também como a sustentabilidade é inserida nos projetos da Philips. Marcos afirmou que a Philips faz o diagnóstico do cliente, possuindo cinco níveis de “eficientização”, que vão desde a troca de lâmpadas comuns por LED, até a automatização de todo o sistema. “O *payback* é percebido, em média, em oito meses”, afirmou.

Marcos afirmou também que a Philips é a primeira empresa a apresentar um projeto voluntário de reciclagem, sendo a única que permite o recolhimento de produtos antigos por meio de postos espalhados pelo Brasil ou do telefone. “Mercadologicamente faz todo o sentido, já que a geração Y se liga nisso e é uma tendência crescente”, afirmou.

Marcos considerou a necessidade da empresa de experimentar os paradigmas que prega, e que por isso a Philips procura aplicar seus equipamentos sustentáveis – como o sistema de ilu-



O objetivo foi conhecer a estratégia de negócios voltada à responsabilidade ambiental aplicada pela empresa



Marcos Bicudo (gerente geral da Philips)



Luis Antonio Aulicino (IDS/coordenador da Subcomissão de Sustentabilidade do IBEF SP)

minação automatizado de lâmpadas LED – nos prédios da companhia, transformados em *show cases*. Uma vantagem das lâmpadas de LED é a duração de mais de 25 anos, conforme explicou o gerente-geral. Ele ainda citou o OLED (LED orgânico), película iluminadora que deve chegar ao mercado em cinco anos.

Marcos passou a palavra ao diretor de Sustentabilidade e de Inovação da Philips, Walter Duran, que falou sobre a história da Philips, uma das poucas empresas de tecnologia com mais de 100 anos, que já possui 86 anos de trabalho no Brasil. Duran, que está

há 33 anos na Philips, explicou como a empresa sempre procura se reinventar para se adaptar ao mercado, e afirmou que a organização enxerga a sustentabilidade como o futuro.

Ele citou os três pilares do desenvolvimento sustentável: social, ambiental e econômico, acrescentando um quarto, o “individual”. “As próprias pessoas devem ter a consciência sustentável em 100% de suas ações e em 100% do negócio. A ideia deve estar inserida no cotidiano da empresa, de maneira transversal”, explicou, afirmando que em 2011, 20% dos funcionários da empresa estarão diretamente envolvidos com questões ligadas à sustentabilidade.

A educação foi outro ponto abordado, com financiamento de cursos e projetos desenvolvidos pelos funcionários, além da inserção de conceitos como a “eficientização” energética, por exemplo, nos projetos sociais da empresa em escolas. Segundo Duran, a sustentabilidade deixa de afetar apenas a reputação e passa a uma esfera maior: a da criação de valor.

Duran citou o Eco Vision 5, programa de metas da Philips que dirige as ações da empresa e de seus funcionários. Uma das metas é aumentar o contato da população com os equipamentos médicos da Philips nos países emergentes, o que leva, inevitavelmente, à busca de produtos mais baratos.



André de A. Souza (Ernst & Young Terco), Paulo Cesar de Sousa Abreu (Philips) e Luis Antonio Aulicino (IDS/ coordenador da Subcomissão de Sustentabilidade)

Duran falou sobre a dificuldade de implantar certos projetos, tendo que passar por entraves colocados por concorrentes, ou mesmo pelo fato de não compensarem financeiramente, e afirmou que a intenção da empresa é a perenidade, e por isso ela luta para alcançar esses objetivos. “Temos a meta de ter 50% do nosso faturamento em 2015 proveniente de produtos verdes”, revelou, apontando o desafio de oferecer mercadorias de preço acessível (que é o perfil buscado pela Philips) e, ao mesmo tempo, sustentáveis.

A conscientização do consumidor também é uma preocupação da empresa, que deve trabalhar o mercado no sentido de estar aberto a produtos verdes.

Paulo Abreu, diretor financeiro sênior para a América Latina da área de Iluminação, que já está há vinte e cinco anos na empresa, informou que o LED tem de 25 a 45 anos de vida, e também falou sobre o faturamento da Philips Brasil, que representa 30% da receita mundial da empresa. Ele apontou que a Philips é líder mundial em iluminação, por vender as lâmpadas, luminárias, reatores e controles em seu portfólio. O Brasil também é o país que mais vende LEDs entre as filiais da Philips. Pedro informou que este ano a empresa passa por uma transformação: deixa de vender apenas os produtos e passa a entregar projetos completos de iluminação automatizada.

Rodrigo Sobral, coordenador de produtos LED, informou que hoje é possível controlar a iluminação de um prédio à distância, por meio de um iPod ou um iPhone. Rodrigo afirmou que o LED está dobrando a eficiência (poder de iluminação/consumo de energia) a cada dois anos e seu custo caiu 80% em cinco anos. “O próprio mercado de TVs ajuda essa diminuição de custos, pela demanda em volume”, explicou. Em 2010, a Philips passou a criar plataformas globais, permitindo que os produtos novos que venham surgindo sejam encaixados às estruturas produzidas hoje, o que aumenta a economia. “São produtos à prova do futuro”, brincou.

Entre os *cases* apresentados está o de iluminação pública no condomínio Pedra Branca, localizado na grande Florianópolis, em Santa Catarina, na qual precisaram ser observadas normatizações específicas nos padrões de cor e intensidade das lâmpadas, por exemplo. Foram produzidas lâmpadas de LED especialmente para o projeto, que permitem a redução de 70% do consumo de energia, além de ser baixada a altura dos postes, permitindo a mudança das lâmpadas de 250 Watts para outras de 70 Watts. O maior poder de distribuição da luz das lâmpadas permitiu a redução no número delas, que passaram de 80 pontos para 62. O custo anual da conta de energia, que chegaria a R\$ 13.000 com lâmpadas a vapor de sódio, foi reduzido para R\$ 2.900 na solução com o LED. O *payback* foi atingido em 18 meses.

Outro projeto de iluminação apresentado foi o de uma loja das Casas Bahia, na qual foram trocadas as lâmpadas fluorescentes HO dispostas paralelamente por duas lâmpadas com a metade do tamanho, alinhadas, o que promoveu melhor efeito estético e melhor qualidade de iluminação. O sucesso do projeto foi tão grande que ele foi pedido por outros clientes. O consumo total caiu pela metade, de 40 mil Watts para 20 mil Watts, o que poderia gerar ainda mais impacto com a instalação do sistema em todas as lojas da rede.

Rodrigo apresentou também o escritório da empresa Daw Química em São Paulo, onde foram utilizados *downlighters* (lâmpadas embutidas), com sensores de



Walter Duran (Chief Sustainability Officer da Philips)

luz e movimento, que controlam o funcionamento da lâmpada e dimerização da luz, ou seja, modificam sua intensidade dependendo das fontes naturais de luz que estejam incidindo sobre o local, gerando ainda mais economia. O gasto de 15 mil Watts caiu para 5 mil Watts, e o *payback* aconteceu em 25 meses. Foi apresentado ainda o *case* de um hotel que teve 3824 lâmpadas acrílicas substituídas por LED, com *payback* de 18 meses. Rodrigo mostrou ainda *cases* de iluminação em hotéis, monumentos, grutas, catedrais e shopping centers.

Alexandre Teixeira, chefe de Real State



Sergio Volk (Magno Consultoria), Paulo Cesar de Sousa Abreu (Philips), Ademir dos Santos (Philips) e José Cesar Guiotti



Paulo Cesar de Sousa Abreu (Philips)

da Philips do Brasil e da América Latina, mostrou como se alinha a estratégia de negócio partindo-se da configuração do escritório, associando-se o bem-estar ao segmento de Real Estate. É o Workplace Innovation Program (WPI), ou Programa de Inovação do Ambiente de Trabalho. Alexandre explicou que a dinâmica de trabalho dentro da empresa passa a mudar com a chegada da geração Y, pois esta aceita melhor o trabalho em equipe, consegue conciliar diversas tarefas, é ávida por crescimento profissional, está mais habituada a buscar e trocar informações por meio da internet e começa a ter limites mais tênues na relação de tempo e espaço entre a vida pessoal e o trabalho. Estas novas necessidades geram tendências para a organização do espaço, como o conceito de *liquid space*, segundo o qual o local fixo de trabalho é cada vez menos necessário.

A nova visão da hierarquia profissional, que também é um reflexo da geração Y, e os custos com espaço, também foram considerados, levando a Philips a pensar em uma nova configuração espacial para seus escritórios.

Segundo o novo conceito, cada funcionário é responsável por seu resultado, e se ele rende melhor trabalhando em *home office*, a empresa permite. O ambiente é ajustado para o que o funcionário necessita.

O palestrante explicou que, além do trabalho de Recursos Humanos, e de todo o desenvolvimento da realocação do pessoal, ainda há um trabalho de *mind set*, ou seja, educação dos funcionários, para que se adaptem à nova configuração.

Os funcionários receberam uma mochila para guardar pertences pessoais, além de um escaninho de um metro linear e mais um espaço para guardar objetos do departamento, o que significou desfazer-se de uma tonelada de papel que ocupava espaço desnecessariamente. Considerando-se o custo do metro quadrado em cidades como São Paulo, isto também gera economia financeira.

O escritório é dividido em baias com computadores para funcionários que ficam na empresa em horário integral, cabines fechadas com telefones para resolver assuntos externos ou fazer trabalhos que exigem maior concentração, salas para conversas informais e momentos de descontração, salas de reunião, e espaços de convivência com bancadas para *laptop*.

As salas de reuniões com mesas equipadas com câmeras permitem conferências à distância. Alguns espaços podem ser usados mediante agendamento e o ideal é que o funcionário não ocupe os espaços

"As próprias pessoas devem ter a consciência sustentável em 100% de suas ações e em 100% do negócio. A ideia deve estar inserida no cotidiano da empresa, de maneira transversal"

por períodos de tempo muito extensos, dando a oportunidade de todos utilizarem as salas democraticamente.

Também foi implantado um novo sistema que reduziu em 40% o número de impressões feitas pelos funcionários, além do já citado sistema automatizado de iluminação que ajudou na economia financeira.

O resultado já atingido com o WPI foi uma economia de 4 milhões de euros e a previsão com a implantação em todos os escritórios da Philips é de 17 milhões de euros. Segundo pesquisa interna, o nível de satisfação das pessoas subiu 40%. A empresa aumentou o pessoal em 8% e reduziu em 20% a área em relação ao antigo escritório.

No final do evento, os ibefianos foram levados em um *tour* pelo escritório, conhecendo os espaços, e receberam uma lâmpada de LED de 25 watts, acompanhada do Relatório de Sustentabilidade Brasil 2009/2010 da Philips. ■

André Luis Rodrigues, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e CFO da Rhodia para a América Latina, abriu o seminário – que foi realizado no Hotel InterContinental, em São Paulo, no dia 14 de dezembro de 2010 –, lembrando que em 2009 a Heidrick & Struggles já havia convidado o IBEF SP a debater o perfil do CFO (Chief Financial Officer) do futuro em um evento, o que chamou a atenção da entidade para a necessidade de discutir o assunto “carreira” entre os altos executivos financeiros.

André explicou a programação do evento e agradeceu ao patrocinador Accenture e o apoio de conteúdo da Heidrick & Struggles. Ele chamou ao palco Afonso Sartório, diretor de Consultoria de Finanças da Accenture, que iniciou sua palestra sobre a análise dos desafios impostos aos executivos de Finanças no momento atual.



André Luis Rodrigues (Rhodia)

O novo papel do CFO

Evolução da área financeira dentro das empresas

Afonso Sartório agradeceu pela oportunidade de participar do evento para falar de um tema muito importante: a carreira dos executivos financeiros, “o que envolve falar de pessoas e de suas perspectivas”, afirmou. A palestra de Sartório se focou em tecer um cenário do momento atual, que serviu como base para a exposição dos desafios e caminhos para executivos seniores.

Sartório explicou que a Accenture é uma empresa de consultoria em serviços com atuação global, e que está no Brasil há quase 30 anos, com 7.400 mil funcionários no País e 211 mil no mundo. “Isso nos permite ter *insights* muito bons sobre o que as grandes empresas do mundo têm feito em suas áreas de gestão, processos de negócios, decisões estratégicas

Em debate enriquecedor, especialistas apontaram o novo caminho dos profissionais de Finanças que querem chegar ao topo

e também de questões relacionadas à área financeira”, disse.

Sartório falou sobre uma realidade “em transformação”, um mundo multipolar, que não está restrito a um ou dois polos de poder, mas em que as potências estão espalhadas pelos continentes. “Os países emergentes viraram potências emergentes, e o Brasil tem a satisfação de fazer parte desse grupo. Esse novo mundo traz diversas oportunidades, como acesso a novos mercados, novos consumidores e tecnologias inovadoras que quebram barreiras de entrada em segmentos da indústria e tornam os negócios mais dinâmicos, trazendo desafios e vantagens”, disse. Sartório lembrou ainda que este novo cenário traz a

disputa por recursos de capital e fornecimento, além da demanda por talentos.

As inovações atuais colocam para a área financeira das empresas algumas questões, entre elas: como atrair capital, gerenciar recursos e caixa; ter acesso a fontes de financiamento, sendo que as oportunidades e capitais circulam entre mais pólos; e como priorizar as oportunidades de alocação de capital, num momento em que a economia brasileira cresce de forma evidente. Essas questões necessitam do viés financeiro para serem decididas.

No momento em que as empresas brasileiras avançam fronteiras e se tornam globais, como gerenciar os recursos de capitais e riscos, administrando as funções de con-



Afonso Sartório (Accenture), Gilberto Lara Nogueira (Votorantim), Vinicius Prianti (Conselho de Administração BRF Brasil Foods/O Boticário) e Manoel de Andrade Rebello (Heidrick & Struggles)



"Os países emergentes viraram potências emergentes, e o Brasil tem a satisfação de fazer parte desse grupo. Esse novo mundo traz diversas oportunidades, como acesso a novos mercados, novos consumidores e tecnologias inovadoras que quebram barreiras de entrada em segmentos da indústria e tornam os negócios mais dinâmicos, trazendo desafios e vantagens"

Afonso Sartório, diretor de Consultoria de Finanças da Accenture

troladoria e de tesouraria por meio das novas regiões alcançadas? Qual o impacto que essas novas conquistas trazem ao risco corporativo e como administrar o risco em um mundo mais interdependente? "Saindo do momento de recessão global, é importante lembrar que este não será o último cenário de crise", lembrou Sartório.

Ele propôs também a reflexão sobre como auxiliar as unidades de um grupo a decidir em relação à priorização de investimentos, concessão de crédito, opções de linha de serviços e produtos, em função do desempenho da economia e da própria

empresa. "Além disso, é necessário pensar sobre como reter talentos em uma função que precisa se mostrar cada vez mais analítica e capacitada, alinhando-se mais à agenda do CEO (Chief Executive Officer) e da direção da empresa", destacou.

Neste sentido, Sartório afirmou que, atualmente, observam-se muitas empresas aproveitando os estímulos de suas diretorias para migrar o foco da área financeira de uma situação de consolidação, reporte e guarda do caixa para uma atuação mais focada no relacionamento com negócios, suporte às decisões que são tomadas pelos executivos das linhas de frente das empresas e atenção ao que acontece no mercado.

Esse caminho, segundo o palestrante, não é simples e demanda uma modificação estrutural na forma como a área financeira se posiciona, sendo o desafio mais importante, para a solução financeira e seus dirigentes, alinhar de forma mais intensa a sua atuação à agenda da diretoria, conectando-se ao mercado, para auxiliar o CEO nas suas decisões, além dos gestores.

Sartório explicou como essa trajetória tem sido encarada pelas empresas líderes,

sendo implantada de forma mais ágil, por meio de um diagrama. Dentro de uma organização que tem como sua base os talentos, as gestões de desempenho, risco, capital e operações financeiras são os pilares de uma função financeira orientada a valor. “A base de tudo isso são as pessoas”, enfatizou.

Sartório explicou que é fundamental que o CFO tenha a capacidade de traduzir para a área financeira os aspectos que são essenciais para o negócio, numa função que ele avaliou como “quase missionária e de doutrinação”. Alguns exemplos de aspectos aos quais o CFO deve estar atento foram o suporte a decisões de crédito em empresas de telecomunicações, análise especializada de custos em companhias que trabalhem em mercados altamente “comoditizados” e atenção a projetos de capital em empresas em processo de expansão.

Na gestão de desempenho, um dos desafios fundamentais é a tentativa de reduzir a distância entre a visão da controladoria e das unidades de negócios, entre o planejamento mensal e sua execução. O desafio aumenta ao passo em que as organizações se tornam mais complexas, mas a evolução tecnológica das bases de dados também auxiliam este processo, gerando maior aproximação entre as duas pontas. “A regulação de reportes contábeis tem evoluído, visando dar uma liga melhor entre as contabilizações e as unidades de negócios, mas isso traz também uma necessidade de os processos de controle estarem mais permeados aos processos de negócios”, adicionou.

Outro tema importante é o monitoramento de riscos: de moeda, de alavancagem, de endividamento dos clientes, operacionais, e questões intrínsecas a novos negócios. Num mercado mais interdependente é fundamental ter uma visão consolidada dessas informações e uma gestão integrada que permeie as decisões de negócios. “A gestão de riscos é um tema importante para a empresa como um todo e a área financeira serve como um guardião de normas para quem vai cobrar a execução de certos controles, fazer consolidações e monitoração; e é uma questão que precisa estar visível e presente nas áreas operacionais”, disse.

Dentro do tema gestão de capital, Sartório considerou o momento de crescimento e expansão das empresas brasileiras, além de



Keyler Carvalho Rocha (FEA-USP), André Luis Rodrigues (Rhodia) e Walter Machado de Barros (WMB/IBEF SP)

fronteiras continentais. “Neste contexto, se torna muito importante que a visão sobre taxas e demanda de liquidez seja centralizada, para que se consiga gerir de forma mais eficiente o capital de giro”, disse, lembrando que para isso é necessário coordenar ao longo do tempo as informações e a atuação da tesouraria conforme fusos e mercados específicos de cada país. Dessa forma, apresentam-se aspectos técnicos como modelos de *pooling*, *netting* e *in-house banking*.

Associada à gestão de caixa está a tributação das operações da empresa, e é importante que a área financeira consolide uma visão de taxa segundo um planejamento tributário realizável, acompanhando a menor taxa possível dentro das regras da companhia.

Outro ponto observado atualmente relativo às funções de tesouraria ou das áreas de Finanças Corporativas dentro das diretorias financeiras é a estruturação de processos ou áreas que participem de tomada de decisões para dar parecer financeiro, como extensão de crédito a clientes, financiamento de projetos de capital e negociação com fornecedores.

O quarto pilar da função financeira orientada a valor são as operações financeiras, ou seja, aspectos transacionais, execução de rotinas de recebíveis, pagamentos e consolidações. A tendência, segundo Sartório, é que as empresas especializem essas funções em centros de serviços compartilhados, e sua implantação tem um aspecto importante de gestão de mudanças. As funções destes centros têm se expandido para além da função financeira, tornando-se importantes para a integração dos processos de negócios. Antes capitaneados pelos CFOs, estes centros têm se tornado multifuncionais, com processos de recursos humanos, de suprimento, logísticos, de serviços gerais, de apoio e infraestrutura, respondendo diretamente à diretoria, ou a diretorias administrativas. Neste caso, os diretores financeiros precisam lidar com a perda da guarda de alguns processos que antes lhes cabiam. “Estes centros, quando bem planejados, têm servido como uma plataforma de crescimento e facilitação do desenvolvimento orgânico ou por meio de aquisições. Com uma máquina organizacional padronizada, é mais fácil plugar outras empresas e processos”, esclareceu.

Outro aspecto importante que tem levado as empresas a apostarem nos centros de serviços compartilhados é a questão do controle e mitigação de riscos, principalmente quando a companhia passa a atuar em regiões onde não possuía negócios.



Luis Carlos Cerresi (DuPont do Brasil), José Rogério Luiz (Totvs) e Daniel Levy (Johnson & Johnson)

Sartório afirmou que está sendo observada uma necessidade de mudança de perfil das equipes, muitas vezes pela simplificação dos processos transacionais e a eventual externalização destes serviços em centros terceirizados. Exige-se um foco mais analítico do profissional, que deve atuar como parceiro em tomadas de decisões. Entre as novas demandas, estão a capacitação relacional, conhecimento avançado em matemática e estatística – especificamente para lidar com gestão de riscos –, e a habilidade de tradução do “financês” de forma inteligível pelas outras áreas da corporação. “O mercado está mais aquecido do que a capacidade de geração de talentos da área financeira. É interessante que esse setor seja visto como um bom lugar para trabalhar e tenha a característica de porta de entrada de talentos”, afirmou.

Sartório concluiu que há, certamente, uma mudança estrutural no balanceamento de atribuições de cargo e de trabalho e de nível de especialização demandada dentro da área financeira, que aumenta sua atenção ao suporte na decisão de negócios, cria núcleos de *expertise*, centros de excelência e consegue – por meio de maior padronização, de maior produtividade e, muitas vezes, de terceirização – reduzir o seu volume de horas dedicadas a questões de transações.

“É interessante observar que este movimento de excelência da área financeira tem correlação importante com um movimento de melhor desempenho empresarial”, disse. Sartório falou sobre uma pesquisa da Accenture feita há dois anos, que estudou os fatores que levam ao bom desempenho das empresas ao longo dos anos de forma sustentada em diversos mercados. Esses dados foram cruzados com outros sobre quais características das áreas financeiras que melhoram o desempenho. A relação de coincidência entre o desempenho das melhores áreas financeiras e das melhores empresas chegou ao número de 70%, comprovando ser a evolução deste setor essencial ao desenvolvimento dos negócios como um todo.

Sartório avaliou que as mudanças nos principais pilares da criação de valor (gestão de desempenho, gestão de riscos, gestão de capital e operações financeiras) precisam ser catalizadas pelos CFOs, e, para isso, esses profissionais precisam estar dotados de forte característica de liderança, traduzindo a visão de como a área financeira deve atuar e promovendo a aceitação desta forma de atuação junto aos negócios. “O CFO precisa atrair as pessoas para trabalharem próximas a ele, mostrando aos talentos que a área financeira é um bom caminho para suas carreiras”, finalizou, lembrando ainda que esse gestor precisa aliar a sua função de operador à de *partner* nos negócios, zelando pela gestão integrada de riscos.

Oportunidades e perfil desejado pelo mercado

Depois da palestra de Sartório, Mario Pierri, diretor-gerente do IBEF SP, chamou ao palco o diretor para a América Latina da Heidrick & Struggles, Manoel Rebello. A empresa é líder mundial na contratação de executivos e desenvolvimento de líderes. Rebello apresentou uma análise sobre o momento atual, levando em conta as oportunidades e o perfil desejado pelo mercado nas contratações de executivos *C Level*.

Rebello tem experiência de vinte e quatro anos na área financeira trabalhando com *corporate finance* e, há aproximadamente onze anos, passou a atuar como *headhunter* na Heidrick & Struggles, como responsável pela prática de *financial services* e *financial officers*. Ele se propôs a dar uma visão de mercado de um profissional que está em contato direto com contratações e com as demandas das grandes empresas.

Rebello começou expondo a grande necessidade de planejamento e especialização do mundo atual, que exige cada vez mais do gestor uma personalidade multicultural, passando pelo entendimento de vários idiomas, além de não permitir improvisos. Rebello expôs algumas características do momento atual, que impactam significativamente a carreira dos executivos financeiros.



Cenário econômico

Sobre o panorama mundial, Rebello citou a globalização e a interdependência entre países e blocos econômicos. Ressaltou também a recuperação lenta da economia mundial, em que os Estados Unidos ainda buscam uma saída sustentável; a crise sistêmica na Comunidade Econômica Européia (CEE), que vem sendo sustentada pela economia alemã; o vigor econômico da China – com eventuais reformas cambiais que possam acontecer no país; além do momento virtuoso do Brasil e de outras economias emergentes.

“Dentro do cenário brasileiro, devem-se considerar o governo Dilma, o PAC (Plano de Aceleração do Crescimento) e os investimentos em infraestrutura, pressões inflacionárias e a forte valorização do real, o nível de liquidez da economia internacional, o preço dos ativos no exterior e no Brasil – que gera impacto nas aquisições de empresas internacionais, permitindo expansão das organizações nacionais –, o processo de consolidação em vários segmentos industriais brasileiros, o aumento significativo de investimentos estrangeiros diretos no País, o “efeito *private equity*”, com aumento deste tipo de investimento no Brasil, e o vigor do mercado de capitais brasileiro.

Demografia no Brasil

A demografia é outro fator que influencia a carreira destes executivos e, no Brasil, o movimento indica um aumento do número de indivíduos nas faixas etárias que vão de 25 a 65 anos, o que permite observar o chamado “envelhecimento” da população. “Os profissionais que pensaram em se aposentar por volta dos 65 anos de idade provavelmente serão impedidos por forças do mercado, já que a longevidade profissional cresceu vertiginosamente. Hoje em dia são raras as restrições de idade para contratações de profissionais”, acrescentou.

Rebello falou sobre as quatro gerações distintas que convivem no mercado atualmente. Os que possuem mais de 65 anos de idade estão dentro do grupo dos tradicionalistas, que têm como objetivo o sucesso financeiro e possuem característica hierárquica, sendo motivado por benefícios financeiros e estabilidade no emprego.

Os *baby boomers*, que hoje estão na faixa dos 46 a 64 anos de idade, buscaram expressão social e pessoal, saúde e bem-estar;

“Os profissionais que pensaram em se aposentar por volta dos 65 anos de idade provavelmente serão impedidos por forças do mercado, já que a longevidade profissional cresceu vertiginosamente. Hoje em dia são raras as restrições de idade para contratações de profissionais”

Manoel de Andrade Rebello, diretor para a América Latina da Heidrick & Struggles



com personalidade idealista, convivem bem com a juventude, são democráticos, antiautoritários, motivados para cuidar do mundo e altamente competitivos.

“Já a geração X, que inclui pessoas de 30 a 45 anos, são pessoas mais livres e não possuem apego ao emprego, estando abertos à mudança. Não relacionais, cínicos, independentes, contra as instituições, gostam de mudar as regras, se identificam com tribos e são muito bem informados”, definiu.

Força de trabalho emergente

A geração Y, que agora está sendo absorvida pelo mercado, inclui indivíduos com idade inferior a 30 anos. São características próprias deste grupo a esperança no futuro, colaboração, consciência social e tolerância. Eles são centrados na família, confiantes e cheios de autonomia, além de serem focados em educação e nos próprios objetivos.

Rebello apresentou um estudo da Heidrick & Struggles com as 1000 empresas da revista *Fortune*, que é feito anualmente e classificado por setores industriais. Uma das conclusões do estudo foi que o *turnover* dos executivos financeiros tem diminuído nos últimos anos. Em 2008, a mudança de cadeiras de CFOs atingiu 18% das empresas e, em 2009, foi para 13%. “E a previsão é que 2010 feche em 10%, pois, até o terceiro trimestre do ano citado, o *turnover* atingiu 8%”, completou.

Rebello informou ainda que na área de serviços profissionais, o *turnover* sofreu queda, e nas áreas de consumo, indústria e serviços financeiros, o *turnover* foi maior em 2010 do que em 2009. “Indústria e consumo, inclusive, são setores que sofrem bastante nas economias desenvolvidas, com queda de margem, negociação de endividamento, crédito restrito e outros desafios econômicos”, explicou.

No começo de 2010, havia 34 posições de CFO abertas, e até o final de setembro, foram abertas 75 novas posições. 87 novos CFOs foram colocados durante este período, o que confirma a tendência de diminuição do *turnover*.

A tendência pode ser explicada: entre 2007 e o começo de 2008, com as grandes preocupações de *compliance* e com as leis SOX (Sarbanes – Oxley), muitas empresas que não cumpriam as regras à risca tiveram seus casos largamente divulgados e foram forçadas a fazer mudanças de executivos que tiveram suas imagens marcadas pela crise. “Muitas aposentadorias foram antecipadas. A inédita velocidade da indústria de *private equity* forçava a rotatividade de CFOs, o mercado de trabalho estava aquecido e inclusive havia muitas mudanças de CEOs, que traziam consigo seus CFOs de confiança”, completou.

No final de 2008 e em grande parte de 2009, devido à crise das economias desenvolvidas, começou-se a buscar um novo perfil de CFO, substituindo o profissional que tinha larga atuação no mercado financeiro por um de perfil mais conservador, voltado à reestruturação, redução de custos e melhoria do resultado operacional.

Do final de 2009 até o momento atual, principalmente nos países desenvolvidos, muitos CFOs postergaram suas aposentadorias, aproveitando a sua longevidade operacional e a necessidade das empresas por pessoas altamente capacitadas. “Está havendo uma nivelção de mercado de trabalho e uma relutância grande por parte das empresas e dos próprios executivos de fazerem mudanças neste momento de incerteza e volatilidade dos mercados”, acrescentou. Rebello disse ainda que os fundos de *private equity* deixaram de operar com o vigor de dois anos atrás e que a grande rotatividade anterior de CFOs impediu que esses profissionais completassem seus ciclos para buscar novos postos.

Nesse contexto, subiu também o número de promoções internas. 57% das novas posições preenchidas em 2010 foram por promoções internas, enquanto que, em 2009, esse número foi de 54%. Em 2008, havia sido de 50%. Essas pessoas vêm das áreas de Finanças Corporativas, Tesouraria, Contabilidade e Controladoria.

No caso das contratações externas (que representaram 43% das contratações nos primeiros nove meses de 2010), 56% mudaram de setor. Essa é uma nova tendência, sendo que em 2009 apenas 39% mudaram de ramo. “Isso para trazer competências melhor desenvolvidas em outros setores ou por mudanças que requerem novas competências e experiências”, explicou Rebello.

As razões para mudanças de CFOs nos três primeiros trimestres de 2010, em 44% dos casos foi em razão da atribuição de nova função dentro da empresa. 43% saíram da empresa e 12% se aposentaram. Apenas 1% dos CFOs saiu por razões diversas como licença médica, reestruturação e cancelamento da posição. Dos 44% que assumiram uma nova função dentro da empresa, 12% foram promovidos a CEO e 27% a COO (Chief Operator Officer). “Ou seja, 44% foram para funções de liderança, encontrando um passo acima na carreira”, enfatizou.

Sobre as contratações da Heidrick & Struggles feitas globalmente, Rebello informou que em 2007 foram empregados 696 diretores e executivos da área financeira; em 2008, 716; em 2009, 497; e até o terceiro quarto de 2010, 474. Houve uma diminuição das



Gilberto Lara Nogueira (Votorantim), André Luís Rodrigues (Rhodia) e Manoel de Andrade Rebello (Heidrick & Struggles)

contratações na Europa e na Ásia, e crescimento na América Latina e América do Norte. No Brasil, nos três primeiros trimestres de 2009 e 2010, o número de executivos contratados foi o mesmo: 17. “Apesar do menor número de contratações, há maior demanda por qualidade e aumento significativo da remuneração”, destacou.

Já que 57% das posições de CFO foram preenchidas por funcionários internos, Rebello apontou que a necessidade de planejamento sucessório também é muito importante, com desenvolvimento de equipes e formação dos talentos dentro de casa. 30% vieram das áreas de contabilidade e controladoria e a média de tempo de empresa dos contratados era de 13 anos, frente a 11 anos em 2009.

Dos CFOs contratados externamente, 39% vinham de setores diferentes em 2009, e, em 2010, esse número subiu para 56%. Outro fator importante citado por Rebello foi a baixa quantidade de mulheres contratadas como CFO, tanto em 2009 quanto em 2010.

“O CFO mantém as atribuições transacionais, apesar de agregar novas responsabilidades que lhe exigem cada vez mais qualificações, como experiência internacional, multiindustrial e multifuncional”, comentou.

Evolução do CFO – o CFO do passado

Até o início do ano 2000, o CFO possuía um perfil típico do *controller*, com muita força de contabilidade, perspicácia



Cesar Guiotti (Ascon Consultoria), Benedito Eduardo Duarte (Etraud), Sergio Volk (Magno Consultoria), Walter Norio Nageishi (Coimex) e José Rogério Luiz (Totvs)

financeira apurada, habilidades quantitativas e experiência em áreas do departamento financeiro. “Ele era um homem muito competente e íntegro, que fazia valer os fortes valores de controle de gestão de risco, era responsável pelos relatórios financeiros e media o desempenho da empresa”, explicou. As funções abrangidas por esse profissional iam desde a contabilidade e a controladoria, passando pela tesouraria, área fiscal, serviços gerais, planejamento e a responsabilidade com o imóvel da empresa (predial).

O CFO do Presente

O CFO de hoje já precisa lidar com um mundo mais moderno e ser um profissional multifacetado, se desdobrando em tempo para atuar como parceiro estratégico do CEO. Necessita ser um indivíduo analítico, parceiro de negócios, um ótimo comunicador – tanto para o público interno quanto para o externo –, ter uma mentalidade global e ser íntegro, liderar equipes e ter uma orientação estratégica e operacional. “Esse profissional colabora com o CEO e com os chefes de unidades de negócios na condução de operações e de estratégias; aplica processos de métricas e de medição de desempenho; faz planejamento; impõe controles internos; comunica-se com a comunidade de investidores e bancos – ajustando a expectativa do mercado; impulsiona mudança e o crescimento; desenvolve as habilidades da equipe e está muito voltado a resultados, particularmente reduzindo custos e aumentando a eficiência. Às funções abrangidas pelo CFO do passado, devem ser acrescentadas responsabilidades de TI (Tecnologia da Informação), M&A (Mergers & Aquisições, ou Fusões e Aquisições), CSC (Centros de Serviços Compartilhados), RI (Relações com Investidores), Auditoria e área Legal.

O CFO do Futuro

A figura do futuro CFO é uma interrogação, disse Rebello, mas, acima de tudo, ele precisará ter uma habilidade para gerenciar o balanço e reduzir os custos, sensibilidade comercial aguçada, flexibilidade muito grande, proatividade, experiência internacional e experiência operacional em Finanças. “Passagem por funções como administração de vendas, marketing, TI e administração geral de unidades de negócios serão fortes

diferenciais”, alertou. A experiência para integrar sistemas e operações também será uma habilidade exigida. Às funções anteriores, serão agregadas atividades como RH (Recursos Humanos), *supply chain*, Gestão de Riscos e Serviços Compartilhados. Será preciso colaborar com áreas não financeiras da empresa para ajudar a reduzir custos e contribuir com expansões internacionais. A visão estratégica será necessária para que ele possa ajudar o CEO a buscar novas oportunidades de negócios e assisti-lo em decisões de margem, liquidez e contra alavancagem.

Rebello apontou que praticamente todas as áreas da empresa estarão sob o comando do CFO, excetuando-se marketing e operação. “No final, é uma empresa de um CFO”, observou, enfatizando que as informações mostradas refletem tendências de mercado. O especialista recomendou às empresas que desenvolvam equipes internamente, planejando a sucessão do CFO de forma articulada; façam rotação funcional na carreira (*cross training*); e tragam remuneração criativa agressiva como parte da motivação e retenção das equipes financeiras – o que se aplica a todos os executivos de *C Level* –, tomando a dianteira na formação dos CFOs do futuro.

A mensagem que fica para os executivos financeiros, disse Rebello, é que ser CFO não é mais o topo da carreira, mas mais um passo. É preciso buscar a reciclagem contínua de conhecimento, pois a função financeira está evoluindo com velocidade cada vez maior. É preciso ter espírito empreendedor, abertura para trabalhar em várias indústrias e controle da carreira com apetite para assumir riscos, trabalhar em ramos diferentes, em empresas com culturas diferentes e migrar de empresas nacionais para multinacionais e vice-versa, deixando a estabilidade de uma corporação onde se está há muitos anos, são grandes desafios que se apresentam.

Rebello deu também um bom resumo do que os clientes da Heidrick & Struggles buscam nas suas contratações. Além da experiência em Finanças, é exigida perspicácia técnica, integridade, liderança, competência para se tornar um parceiro estratégico do negócio, estatura executiva, presença, disposição e mentalidade legal, capacidade para se ajustar ao *cultural fit* da empresa, experiência anterior em ambientes econômicos desafiadores, vivência em mais de uma indústria, experiência em M&A, integração de empresas ou pós *aquisition*, experiência em racionalização de processos e redução de custos e exposição ao mercado de capitais. “O CFO do futuro precisa ser um atleta fora de série”, concluiu.



Sergio Volk (Magno Consultoria), José Cesar Guiotti (Ascon Consultoria), Walter Norio Nageishi (Coimex), André de A. Souza (Ernst & Young Terco) e Luciano C. N. Santos Lima (Santher S.A.)

"Sempre que comecei trabalhos de reestruturação e recuperação de empresas, percebi que os pontos principais são o controle e a confiança que o diretor financeiro passa para sua equipe"

Vinicius Prianti, membro dos conselhos de adm. da BRF Brasil Foods e de O Boticário



Debate

Após as palestras, iniciou-se a sessão de debates coordenada por Manoel Rebello, com a presença de Afonso Sartório, além de Gilberto Lara Nogueira, vice-presidente de RH da Votorantim Participações, e Vinicius Prianti, membro dos conselhos de administração da BRF Brasil Foods e O Boticário e, anteriormente, CEO da Unilever Brasil.

Manoel Rebello passou a palavra para Vinicius Prianti, que enfatizou a importância do aprendizado. Ele citou a sua formação na área de Marketing e a vontade de se reforçar nas áreas onde não teve formação, como Finanças, por exemplo. "Sempre que comecei trabalhos de reestruturação e recuperação de empresas, percebi que os pontos principais são o controle e a confiança que o diretor financeiro passa para sua equipe", acrescentou, lembrando que o financeiro é um criador de valor.

Vinicius afirmou que as avaliações são muito melhores nas empresas quando o financeiro está espalhado pela corporação, dando suporte a todas as demais áreas. Ele indicou grandes oportunidades das quais as empresas podem fazer uso nas áreas jurídica e tributária, mas firmou que elas envolvem custos. Nesse sentido, o diretor financeiro é a figura central para avaliar riscos e seguir em frente. Ele citou também a área de Mergers & Aquisições (Fusões e Aquisições), que atualmente ganha expressiva significância, sendo que muitas vezes estas operações envolvem a absorção de áreas maiores que a própria empresa. "O diretor financeiro está neste centro de decisões, e por isso precisa ser um conhecedor da estratégia de negócios, estar atento ao mercado, e agir juntamente com o diretor de marketing", avaliou.



"O que se espera, além do total domínio de sua especialidade, que é essencial, é a compreensão do todo da organização"

Gilberto Lara Nogueira, vice-presidente de RH da Votorantim Participações



Daniel Levy (Johnson & Johnson) e Edmundo Balthazar (Google)

Vinicius afirmou ficar feliz de perceber que a estatística mostra que o CFO está se tornando CEO e até COO, por ter uma visão geral do negócio. "Isso não era comum na minha época, quando muitos CEOs vinham da área de Marketing", disse.

Gilberto Lara Nogueira afirmou que o seminário sobre a carreira dos CFOs do futuro poderia acontecer numa comunidade de Recursos Humanos, Logística, Comunicação ou Advogados. "O tema é o mesmo, e as conclusões são muito semelhantes. Esta necessidade de internacionalização e aproximação com os negócios, bem como as habilidades que se esperam de um executivo, também estão presentes em reflexões de fóruns de outras áreas das organizações", explicou.

Gilberto afirmou que o que se espera atualmente de um membro de diretoria é uma posição de CEO. Uma mente de CEO, com uma especialidade financeira, jurídica, de negócio, de marketing, entre outras. "O que se espera, além do total domínio de sua especialidade, que é essencial, é a compreensão do todo da organização", citando a reputação da empresa, questões de imagem e relação da empresa com as comunidades nas quais atua.

Gilberto falou em uma "cabeça completa" para um executivo de primeiro nível. "Isso não significa ser um herói. As empresas procuram líderes. Líderes de pessoas", disse, lembrando que a única maneira de lidar com a complexidade dos negócios, das funções e com a demanda de um executivo completo é tendo a capacidade

de lidar com pessoas, formá-las e escolher as que complementam a sua formação e especialidade. “A habilidade gerencial é a principal característica do líder do futuro”, apontou.

Afonso Sartório acrescentou que além das habilidades técnicas, soma-se à função dos executivos de topo a questão da liderança e da visão global, como motivadores de equipes, movendo a organização, influenciando as decisões de negócios e balanceando o que precisa ser guardado com o que é importante para fomentar crescimento, trazer soluções e viabilizar os caminhos sempre imprecisos e surpreendentes que se apresentam para as empresas.

André Luis Rodrigues perguntou aos participantes do debate como eles enxergam a migração de um CFO de uma empresa multinacional para uma empresa nacional de capital aberto, ou vice-versa.

Vinicius respondeu que, ao longo de sua carreira, tem percebido que os executivos de multinacionais – exceto os que estão trabalhando junto à matriz e possuem acesso ao CEO da multinacional com o mercado – ficam privados do campo de visão do mercado financeiro, que é onde se capta clientes e se relaciona com analistas e acionistas. Nesse sentido, Vinicius sugeriu o *cross training* como uma forma interessante de dar a este executivo a experiência necessária. “Obviamente a multinacional dá a oportunidade de conhecimento global e expatriação, na qual se conhece outros universos financeiros e outros países”, adicionou. Vinicius observou também que a geração atual tem mais disposição para uma carreira construída em diversas empresas.

Gilberto lembrou que as grandes empresas brasileiras possuem, hoje, atuação multinacional. Ele afirmou que, nos últimos dez anos, foi acontecendo uma concentração de poder, na qual as empresas passaram a ser menos regionais e mais centralizadas. “Hoje essa tendência volta a se reverter, buscando o equilíbrio global e dando maior liberdade aos mercados”, explicou. Na área financeira, existe uma concentração natural do poder na sua matriz, e, por isso, Gilberto afirmou entender que a carreira de um executivo de sucesso numa área financeira leva ao trabalho na matriz. “É lá que se fazem as grandes negociações, os trabalhos de tesouraria, as relações com investidores”, disse, respondendo que tanto numa empresa brasileira

com atuação internacional quanto numa empresa estrangeira multinacional, é importante buscar experiências fora do país e estar junto à matriz.

Afonso Sartório complementou, dizendo que ser formulador das políticas e emanar padrões de tomadas de decisões é uma experiência saborosa dos que trabalham em uma matriz. Por outro lado, ele citou a diferença cultural entre empresas que atuam em mercados maduros e as que atuam em mercados emergentes, incluindo o Brasil. “Ter um modelo operacional mais baseado em processos e em indicadores de desempenho e na execução conforme padrões pré-estabelecidos é o caso das multinacionais estrangeiras. Já as multinacionais brasileiras, que possuem atuação internacional mais recente, possuem um nível de estruturação de processos um pouco menor”, afirmou, acrescentando que este “menor nível” não é negativo, já que muitas dessas empresas cresceram em ambientes em que a busca de caminhos e inovação exigiu que as lideranças pessoais – personogramas – se impusessem aos processos – fluxogramas. “Ao se trabalhar numa multinacional brasileira, não se deve esperar que haja um catálogo explicando como as coisas devem ser feitas, pois isto depende do bom senso. É um reflexo da cultura local, que privilegia o pessoal e as relações”, resumiu.

Manoel Rebello falou da visão da contratação de executivos, segmentando as empresas de forma mais abrangente ao citar aquelas controladas por fundos de *private equity*, que eventualmente são estrangeiros ou brasileiros, mas possuem uma mentalidade de médio a curto prazo. Sartório apontou a especificidade destas empresas, que recebem investimentos para depois serem vendidas.

“Há vinte anos, era nítida a diversificação de ferramentas entre um executivo de uma multinacional e o de uma empresa brasileira, com raras exceções. Hoje em dia esta diferença não existe mais”, disse. Já do ponto de vista da demanda das empresas, Rebello afirmou que o perfil de cada uma indica o que ela espera do profissional. “Empresas controladas por fundos de *private equity*, por exemplo, querem executivos com experiência em lidar com empresas controladas por fundos. Pouquíssimos aqui no Brasil tiveram esta experiência”, exemplificou. Da mesma forma, empresas brasileiras que estão querendo se organizar descrevem profissionais com o ferramental de uma multinacional de vinte anos atrás, mas com experiência em empresas brasileiras. Rebello citou ainda empresas de controle compartilhado em mercado de capital, que não possuem um sócio controlador identificado, mas precisam prestar contas para fundos e outros agentes.

“Existe uma série de fatores, mas atualmente o grande desafio dos *headhunters* é mostrar que existem soluções disponíveis que não são exatamente as que a empresa espera. Da mesma maneira, é difícil tirar o executivo de uma posição de conforto em uma empresa onde ele passou parte de sua vida”, explicou. Rebello concluiu que, do ponto de vista da carreira, o profissional deve aproveitar a fase em que está bem para arriscar, já que as diferenças citadas entre processos e demandas das corporações tendem a diminuir, convergindo para um equilíbrio do mercado, no qual as habilidades serão exigidas de maneira integrada.

Os debatedores receberam uma pergunta da plateia sobre quais os requisitos estruturais que o novo CFO necessita para implantar a nova visão sobre as suas atribuições dentro das empresas.

Afonso Sartório afirmou que precisa haver um motivo muito forte para que a mudança seja empreendida e que o negócio precisa sentir a necessidade de suporte da área financeira. “Talvez a empresa precise experimentar situações em que o distanciamento do CFO gerou decisões que não foram as melhores, para que exista um consenso”, disse. Ele afirmou que esta influência do CFO muitas vezes pode ser vista como intrusiva por outras áreas, e que deve haver um consenso dos pares para que a tomada de decisão seja colaborativa.

Gilberto acrescentou que a visão do executivo de primeiro nível como alguém próximo ao CEO inclui uma pessoa multifuncional, que não esteja restrita a apenas uma área, tendo melhor visão da organização. “Trabalhei vinte e nove anos na Rhodia



Walter Machado de Barros (WMB/IBEF SP), André Luis Rodrigues (Rhodia), Manoel de Andrade Rebello (Heidrick & Struggles), Gilberto Lara Nogueira (Votorantim), Afonso Sartório (Accenture) e Vinicius Prianti (Conselho de Administração BRF Brasil Foods/O Boticário)



Recepção do evento: José Cesar Guiotti (Ascon Consultoria), Walter Machado de Barros (WMB/IBEF SP) e Sergio Volk (Magno Consultoria)

que aposta na mobilidade das pessoas. Comecei em informática, trabalhei em recursos humanos, negócios, fui para o exterior, e isto me permitiu ter uma visão mais abrangente quando cheguei a um posto de diretoria. Assim pude exercer a principal característica de qualquer grande dirigente, que é a influência”, disse. Vinicius lembrou que um diretor ou um presidente não faz, mas orienta, escolhe pessoas, dá condições e auxílio para que os demais executem segundo a sua visão.

Vinicius afirmou que a oportunidade para que o CFO ocupe seu verdadeiro lugar depende do estágio em que a empresa se encontra. “A necessidade pode vir de uma crise ou de uma decisão dos superiores, e quando ela aparecer, o importante é que o CFO esteja preparado”, afirmou.

Manoel disse que os fatores propulsores destas oportunidades são geralmente externos, demandas do próprio mercado, fatores do setor e do momento econômico, além das demandas internas de desempenho. “Neste caso, o CFO sentirá a pressão da empresa para sua transformação, e não se adaptando, correrá o risco de ser substituído”, explicou. “Muitas vezes o CFO acaba saindo por vontade própria, pois tenta se transformar, mas a empresa não comporta esta mudança”, adicionou.

O presidente do Conselho de Administração do IBEF SP, Walter Machado de Barros, comentou que nos diversos eventos da entidade é possível observar o perfil dos executivos de Finanças. Walter Machado constatou que é muito distinta a origem da formação destes profissionais, considerando os que entraram na carreira pela controladoria ou os que trabalharam em grandes empresas de auditoria e consultoria com foco contábil, e ainda os que possuem formação voltada para *treasury* e operações financeiras – ou seja, o *controller* e o tesoureiro, ambos executivos que podem exercer função de CFO. A demanda no momento atual e para o futuro exige um pouco de cada uma das formações e Walter Machado afirmou que a maior dificuldade é fazer a “química” dessas duas habilidades num mesmo profissional.

Uma das evidências dessa dificuldade são os eventos do Instituto, que, dependendo do tema, recebem grupos distintos de executivos. “Há uma distinção de frequentadores destes eventos. Os executivos que vêm para eventos sobre os IFRS não são os mesmos que comparecem a palestras sobre ferramentas de tesouraria, como o EVA (Economic Value Added) por exemplo, e da mesma forma com eventos voltados à governança corporativa”, observou.

Com o advento dos fundos de Private Equity & Venture Capital, a busca de executivos de Finanças voltados para um novo mercado está se fazendo muito presente,

segundo reiterou Walter Machado. Ele indicou que há dificuldade dos executivos de navegarem com tranquilidade nos pilares que formam a governança – em termos de prestação de contas e equidade. “O excesso de hierarquia existente culturalmente bloqueia alguns executivos em prestar contas ao mercado de capitais nas sessões promovidas pela Apimec e outras semelhantes”, exemplificou.

Walter Machado questionou aos debatedores como eles enxergam estas situações de maneira que se construa uma fusão ideal de habilidades no profissional que deseja ser o CFO ideal dos novos tempos.

Gilberto considerou que todo CFO deve trabalhar bem com sua equipe, sabendo escolher pessoas e comandá-las para lidar com as especialidades que ele não possui. Além disso, todo executivo financeiro deve ter sua formação como base de apoio e complementá-la, ao longo de sua carreira, com disciplinas adicionais (sejam elas relacionadas à controladoria, tesouraria, relações com investidores, gestão de risco, entre outras). De qualquer forma, é preciso ter lucidez de que profissionais de áreas distintas não terão a mesma profundidade de conhecimento sobre todos os aspectos da função financeira.

Vinicius concordou e acrescentou apenas que o CFO deve ser sempre uma pessoa com muita habilidade com os números.

Manoel Rebello afirmou que, além dos profissionais emergentes da controladoria ou da tesouraria, existem aqueles que vêm de bancos, das áreas de Corporate Finance, por exemplo. Ele afirmou que tudo depende do momento da empresa. “Em uma empresa que esteja passando por investimentos massivos em Capex, dobrando capacidade de produção, principalmente indústrias de capital intensivo, é muito importante que se tenha um financeiro especializado em *corporate finance*”, completou.

Manoel reiterou a importância do espírito de equipe e de colaboração, além da capacidade de influência do diretor financeiro, que, seja qual for sua origem, deve reconhecer suas vantagens e limitações pessoais para aplicá-las na montagem da equipe certa.

Sartório confirmou ser fundamental haver um complemento de habilidades dentro da área financeira. “Tenho trabalhado muito próximo a empresas multinacionais de indústria de base, setor em claro processo de expansão, e tenho visto executivos com formação associada a finanças corporativas chefiando áreas financeiras. Eles não fazem isso sem ter um excelente *controller* ao seu lado. Não se pode pensar em captar e se relacionar com o mercado sem manter a sua casa em ordem”, avaliou. Ele afirmou que o equilíbrio das habilidades é fundamental e que não há preferência por uma ou outra para que se ascenda à função de CEO, sendo que o essencial é saber lidar com a governança corporativa, administrando o diálogo interno e externo.

Outra pergunta da plateia foi sobre como os especialistas percebem o preparo e a maturidade das organizações – e dos próprios CEOs – para receber novos CFOs, e como as demais áreas de conhecimento periférico agem para facilitar o seu trabalho, permitindo realizações.

Gilberto considerou que o primeiro ponto a se observar na contratação de um executivo é se há identidade de valores entre ele e a empresa e que, neste sentido, a organização deve ser muito transparente, permitindo que o próprio profissional a escolha. Para ele, a adaptação se torna muito mais simples se o estilo, os valores e a forma de atuar e de se relacionar do executivo coincidem com o que a empresa aplica na prática. “Fora o óbvio, que é fazer uma boa integração, fazer com que a pessoa conheça a empresa, visite

as fábricas e as unidades comerciais para sentir na pele o que é o negócio, principalmente quando o executivo vem de outro setor”, afirmou.

Quanto à tendência de se buscar profissionais de segmentos diferentes para agregarem novos conhecimentos, Gilberto explicou que a desvantagem é a falta da sensibilidade que se adquire com a experiência. “Sensibilidade não se consegue de uma hora para a outra. O *know how* está na cabeça das pessoas e é preciso criar um ambiente de compartilhamento desta sabedoria”, resumiu.

Manoel Rebello destacou que quando as empresas procuram um *headhunter*, já sabem as carências que possuem. “Mas muitas vezes nosso papel é diagnosticar se a impressão da empresa está correta. Por exemplo, quando a organização quer trocar o CFO, mas o problema está em outras funções, e até mesmo no CEO”, relatou.

Os debatedores foram solicitados também a fazer uma leitura do profissional que está em ascensão, mas há muitos anos dentro de uma mesma área ou empresa.

Manoel Rebello apontou que, nos últimos anos, aumentou a aceitação e busca por executivos que tiveram experiências em múltiplas indústrias. “Isso é o que chamamos de transferência de competências”, disse, explicando o caso típico do Brasil, que na última década passou por mudanças importantes em vários segmentos – incluindo consolidação, modernização e mudança de regulamentações – antecedidas da onda de privatizações e do fenômeno de globalização. “Muitas vezes a indústria passa por uma transformação e os seus profissionais precisam se reciclar para acompanhar as mudanças. Às vezes, os executivos que fizeram a empresa crescer não estão prontos para uma nova fase, que pode ser de consolidação. Nesse caso, a empresa busca competências externamente”. Manoel apontou o viés positivo para os profissionais que passam a ser mandados pelas empresas em fase de transformação, como uma oportunidade para adquirirem a experiência multifuncional e utilizarem seu conhecimento num novo projeto.

Vinicius apontou a importância de a empresa tomar a dianteira na reciclagem dos profissionais, oferecendo cursos e oportunidades de trabalhar em novas funções, e que isso geralmente acontece com funcionários de alto potencial, mas falou também em “limite de competência” para todos os profissionais, momento em que a empresa deve buscar a sua recolocação.

Para Gilberto, o desejável é que o executivo tenha profundidade de conhecimento do setor em que está inserido, conhecendo as características dos profissionais e do negócio, além de ter *feeling* e identidade com os valores da empresa. Tendo essas características e sendo dotada de potencial, a pessoa será capaz de acompanhar o momento futuro da empresa, tendo tempo para evoluir na sua competência, através de *networking*, interação com outras empresas, programas de formação e consultorias específicas. “Recomendo às empresas buscarem os novos CFOs em seus quadros internos, o que considero ser, de longe, a melhor solução”, afirmou.

Por outro lado, segundo a visão de Gilberto, o profissional deve buscar outra empresa quando sente que não está aprendendo mais, tendo esgotado sua capacidade de crescimento na organização.

Sartório avaliou ser fundamental que o profissional colecionasse ciclos de crescimento e contração o mais completos possível, em que tenha experimentado situações nas quais precisou criar e operar, explorando estes ciclos de forma integral. Dentro de uma mesma empresa, existem condições de passar por esses ciclos, mudando de função, de geografia ou de unidade de negócio, segundo Sartório. “Muitas vezes o executivo que muda demasiadamente entre empresas perde a oportunidade de se testar e de aprender com um ciclo completo de crescimento”, avaliou. Já o profissional deve ter sensibilidade para analisar se possíveis novas funções trarão a ele novos ciclos de crescimento.

André Luis Rodrigues agradeceu aos debatedores pela brilhante contribuição e relatou o *feedback* positivo dos espectadores, além de antecipar que o calendário de 2011 incluirá outros eventos sobre carreiras e a grade de eventos será reforçada para agregar ainda mais valor a todos os participantes do IBEF SP. ■

IBEF São Paulo

Um novo ciclo se inicia

Gabrielle Nascimento

Fevereiro é o último mês de trabalho de uma gestão de oito anos do IBEF SP: conheça os principais feitos desses dedicados ibefianos

O IBEF São Paulo foi fundado em 1976 e nesses 35 anos passou por grandes mudanças até alcançar a atual condição: uma entidade sólida, perene e que se configura como uma importante fonte de conhecimento, propulsora de relevantes discussões para a comunidade financeira do País, além de promover encontros para o *networking* entre seus associados. Hoje, o IBEF SP agrega aproximadamente 1.200 executivos e executivas de Finanças ligados às principais empresas nacionais e multinacionais.



"Completo esse ciclo de oito anos à frente do IBEF SP feliz e realizado. Consegui agregar um diferenciado grupo de associados que assumiu, juntamente comigo, a missão de renovar o IBEF SP e projetar um grupo de jovens associados para continuar essa missão. Olhando de forma retrospectiva esse período, posso seguramente afirmar: tenho história para contar!"

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



Jacinto Alvarez

"Se comparado ao IBEF de oito anos atrás, temos novos eventos, programas de qualidade e um *brand* que se tornou referência no mercado. Evoluímos em conteúdo e relacionamento; em quantidade e qualidade"

Rodrigo Kede
(IBM/Diretoria Executiva do IBEF SP)



Jacinto Alvarez

Henrique Luz, presidente do IBEF Nacional, vice-presidente do Conselho Consultivo do IBEF SP e sócio da PwC, explica que "nesses últimos oito anos, o IBEF SP contou com a participação na Diretoria Executiva de companheiros líderes como Walter Machado, Leonardo Rocha, Thomas Brull e, atualmente, Rodrigo Kede, que fizeram grande diferença nos destinos vitoriosos do nosso IBEF SP".

De acordo com Ivan de Souza, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e diretor da Congen – Consultoria em Gestão Empresarial, membro da Comissão de Relações Públicas (CRP) entre os anos de 2003 e 2010, o IBEF SP experimentou um período de enorme desenvolvimento, "com a realização de diversas atividades e ações importantes". Entre elas, destaca-se a criação do *Prêmio Revelação em Finanças*, do IBEF Jovem, do IBEF Mulher e do ENEF (Encontro Nacional de Estudantes de Finanças). Rodrigo Kede, presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e CFO da IBM América Latina, concorda: "Se comparado ao IBEF de oito anos atrás, temos novos eventos, programas de qualidade e um *brand* que se tornou referência no mercado. Evoluímos em conteúdo e relacionamento, em quantidade e qualidade."

Mario Togneri, membro do Conselho Fiscal do IBEF SP e sócio da Marazul Assessoria, afirma que o desenvolvimento do IBEF Jovem e do IBEF Mulher criou duas novas faces dentro

da estrutura do Instituto, ampliando bastante seus horizontes, "além de dar um ar mais jovial ao IBEF SP e torná-lo perene, o que era uma grande preocupação para nós que somos da geração dos fundadores".

Também houve a transformação do Socioesportivo em um evento de relevância, sendo que nas últimas edições compareceram, em média, 700 pessoas, "com a presença de grandes e renomados palestrantes e artistas, além do aumento na participação dos familiares dos ibefianos e incentivo ao intercâmbio de ideias, incrementando ainda mais o relacionamento interpessoal" conta Ivan. "Hoje o Socioesportivo é simplesmente imbatível. Diversas entidades não financeiras copiaram nosso formato. Acho que a única coisa que falta é um trem bala de São Paulo para Ilhéus para fazer o evento perfeito", brinca Rodrigo Kede.

Aconteceu também a evolução do Informativo IBEF, que culminou na criação da *IBEF News*. "Hoje, a revista é reconhecida como uma publicação de excelente qualidade, com artigos técnicos muito bem avaliados e reportagens com excelente conteúdo, tanto sobre assuntos da atualidade quanto no que se refere à cobertura dos eventos do IBEF SP. Em todas as edições temos entrevistas com personalidades de destaque no cenário nacional, além de uma seção na qual um associado do Instituto tem sua vida pessoal e profissional apresentada para a comunidade ibefiana", avalia Ivan.

Nos últimos oito anos, o Instituto passou também por reestruturações administrativas, como explica Thomas Brull, diretor vogal e ex-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e diretor financeiro e de Relações com Investidores da Tecnisa S.A.: "Foi uma grande evolução, especialmente em três aspectos: a governança corporativa do IBEF SP, com a criação do Conselho de Administração separado da Diretoria, a transparência nas contas e a apresentação dos resultados, orçamento e acompanhamento." Ao mesmo tempo, hoje existe um envolvimento de mais associados na gestão do IBEF SP, "com novos membros na diretoria, inclusive jovens, novos comitês cada vez mais ativos, e um saudável rodízio de pessoas trabalhando, trazendo bom equilíbrio entre tradição e renovação", completa Brull.

Plínio Marafon, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP, avalia as melhorias na Entidade: "Teve sua exposição ao

"Nesses últimos oito anos, o IBEF SP contou com a participação na Diretoria Executiva de companheiros líderes como Walter Machado, Leonardo Rocha, Thomas Brull e, atualmente, Rodrigo Kede, que fizeram grande diferença nos destinos vitoriosos do nosso IBEF SP"

Henrique Luz
(PwC/presidente do IBEF Nacional e vice-presidente do Conselho Consultivo do IBEF SP)



"Hoje, a revista é reconhecida como uma publicação de excelente qualidade, com artigos técnicos muito bem avaliados e reportagens com excelente conteúdo, tanto sobre assuntos da atualidade quanto no que se refere à cobertura dos eventos do IBEF SP"

Ivan de Souza
(Congen/Diretoria Executiva do IBEF SP)



O desenvolvimento do IBEF Jovem e do IBEF Mulher criou duas novas faces dentro da estrutura do Instituto, "além de dar um ar mais jovial ao IBEF SP e torná-lo perene, o que era uma grande preocupação para nós que somos da geração dos fundadores"

Mario Togneri
(Marazul Assessoria/Conselho Fiscal do IBEF SP)



público-alvo aumentada, obteve mais associados e criou comissões para atacar questões específicas." Plínio citou também o sucesso nos principais eventos, como encontro Socioesportivo, *Prêmio Equilibrista*, a realização de almoços com autoridades monetárias, além de cursos e palestras de vários temas.

"O IBEF SP passou por várias transformações nesses últimos anos, acompanhando as mudanças no ambiente corporativo e antecipando tendências. A constante renovação de seu grupo diretivo, sem perder os laços com sua história e valores, é outro aspecto que confirma a perfeita junção das modernas técnicas administrativas com os valores fundamentais da atividade de seus associados", ressalta Alfredo Nicolau Benito, CFO do Anglo American.

Mario Togneri destaca também a relevância da grande reformulação na organização funcional do IBEF SP, com a criação do Conselho de Administração, separando-o da Diretoria Executiva e, assim, dinamizando as atividades.

Walter Machado de Barros, presidente do Conselho de Administração do IBEF SP e presidente da WMB Consultoria de Gestão Ltda., conta que, ao assumir a presidência do Instituto (gestão 2003/2005), percebeu a necessidade de uma 'energização' para o IBEF SP representar verdadeiramente a classe dos executivos de Finanças e promover a reciclagem do conhecimento.

"Quando meu amigo Carlos Alberto Bifulco e eu assumimos

o IBEF SP, respectivamente como presidente e vice-presidente (gestão 2001/2003), decidimos que realizaríamos uma ampla reforma na Instituição com um objetivo muito claro e definido: renovar a Entidade em sua persona e na forma como estava sendo dirigida. Foi o que fizemos nesses oito anos: buscar a perenidade institucional do IBEF São Paulo."

Wagner Mar, presidente do Conselho Fiscal do IBEF SP e sócio da Audimar Auditores Independentes, revela que, do ponto de vista do setor que preside, a evolução do IBEF SP nos últimos oito anos foi muito positiva. "Posso afirmar que as demonstrações financeiras da Entidade passaram por um forte aperfeiçoamento, deixando mais transparente a performance econômica e financeira do Instituto."

Na opinião de Luiz Felipe Schiriak, membro do Conselho de Administração do IBEF SP e CFO da Copersucar, a principal realização da última gestão do Instituto foi implementar a transição tranquila da administração operacional do IBEF SP para uma nova geração, "altamente preparada, motivada e identificada com os valores tradicionais do IBEF SP de ética, trabalho e desenvolvimento da profissão de financeiro. Sempre em um ambiente de amizade e aceitação de diferenças". Eduardo de Toledo, membro do Conselho de Administração do IBEF SP e CEO da Biopalma, complementa: "O grande feito foi certa-

"[O Instituto] teve sua exposição ao público-alvo aumentada, obteve mais associados e criou comissões para atacar questões específicas"

Plínio Marafon
(Diretoria Executiva do IBEF SP)



"O IBEF SP passou por várias transformações nestes últimos anos, acompanhando as mudanças no ambiente corporativo e antecipando tendências"

Alfredo Nicolau Benito
(CFO do Anglo American)



Hoje, existe um envolvimento de mais associados na gestão do IBEF SP, "com novos membros na diretoria, inclusive jovens, novos comitês cada vez mais ativos, e um saudável rodízio de pessoas trabalhando, trazendo bom equilíbrio entre tradição e renovação"

Thomas Brull
(Tecnisa/Diretor Vogal do IBEF SP)



mente a renovação dos quadros diretivos do IBEF, resgatando a predominância dos executivos financeiros das principais empresas sediadas na cidade de São Paulo."

"Desde seu início, o IBEF SP provou ser dinâmico, adaptando-se às mudanças de mercado e atraindo novos associados. Esta foi uma das preocupações do Walter, e ele com certeza atuou bem neste sentido", pontua Charles Putz, CEO da Nacional Minérios S.A. (Namisa). Também é isso o que pensa Carlos Alberto Bifulco, presidente do Conselho Consultivo do IBEF SP e sócio da Bifulco & Associados: "O Instituto tem evoluído de forma muito positiva, sendo hoje uma das mais importantes associações de profissionais de nosso país."

Um dos primeiros sócios do IBEF SP, Luiz Carlos Quadrante diz que foram muitos os ganhos do Instituto nos últimos anos. "É importante destacar que Walter trouxe ao IBEF SP nesses oito anos uma tranquilidade entre os seus membros, evitando disputas internas e congregando todos para um objetivo comum. Conseguiu também trazer para o nosso convívio grandes organizações e os principais executivos deste País, seja para palestras, opiniões ou apoio. Enfim, elevou o IBEF SP a um novo patamar."

Wagner Mar concorda com o colega Luiz Carlos Quadrante: "Como ibefiano, pude verificar um excelente crescimento nos eventos do IBEF SP, tanto em variedade como na qualidade,

"Como ibefiano, pude verificar um excelente crescimento nos eventos do IBEF SP, tanto em variedade como na qualidade, com maior adesão de associados e melhor nível de palestrantes"

Wagner Mar
(Audimar/Conselho Fiscal do IBEF SP)



com maior adesão de associados e melhor nível de palestrantes."

Daniel Levy, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e diretor global de Finance Services para a América Latina da Johnson & Johnson, ressalta a importância da liderança de Walter Machado: "É flagrante a marca e o legado deixado pelo Walter, que indubitavelmente mudaram significativamente para melhor o Instituto. Fica aqui registrado mais uma vez a minha profunda apreciação e agradecimento ao meu amigo Walter".

José Roberto Securato, membro do Conselho Consultivo do IBEF SP, professor da FEA-USP e do Laboratório de Finanças, avalia a gestão de Walter Machado como muito criativa e repleta de realizações. "O Walter começou sua gestão consolidando todo o trabalho que o Bifulco havia iniciado de reconstrução do IBEF. Participei da primeira e da segunda gestão do Walter como diretor do IBEF SP e sou testemunha do trabalho árduo e dedicado que ele empreendeu." E continua: "Com a participação de excelentes diretores, Walter liderou uma das maiores, se não a maior, transformação já vivida pelo IBEF SP."

José César Guiotti, membro do Conselho Fiscal do IBEF SP e sócio da Ascon Assessoria, acredita que a montagem de uma estrutura moderna de administração, com a criação do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal, foi o marco dessa administração. "Houve uma grande melhoria nas atividades do Instituto, principalmente nos dois últimos anos, com um número de eventos e palestras expressivo e de qualidade", opina. Jairo Saddi, membro do Conselho Consultivo do IBEF SP e sócio titular da Saddi Advogados, reflete que a transformação do Instituto foi muito grande. "Ele se firmou como palco de debates das grandes questões nacionais e do mercado financeiro."

Keyler Carvalho Rocha, vice-presidente do Conselho de Administração do IBEF SP e professor da FEA/USP, afirma que o executivo de Finanças deve participar do IBEF SP para seu aprimoramento técnico e profissional, "reunindo-se com CFOs de outras empresas, participando de eventos com especialistas e pessoas de elevado saber e contribuindo com pareceres e sugestões para o crescimento da Entidade. O retorno obtido com a participação é inestimável". André Luis Rodri-

A principal realização da última gestão do Instituto foi implementar a transição tranquila da administração para uma nova geração, "altamente preparada, motivada e identificada com os valores tradicionais do IBEF SP de ética, trabalho e desenvolvimento da profissão de financeiro"

Luiz Felipe Schiriak
(Copersucar/Conselho de Administração do IBEF SP)



"O Instituto tem evoluído de forma muito positiva, sendo hoje uma das mais importantes associações de profissionais de nosso país"

Carlos Alberto Bifulco
(Bifulco & Associados/presidente do Conselho Consultivo do IBEF SP)



gues, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e vice-presidente financeiro da Rhodia na América Latina, concorda e acrescenta: "O associado encontra o que necessita para seu aprimoramento profissional independentemente do estágio de carreira."

Para José Augusto Miranda, atual presidente do IBEF Jovem, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e diretor regional do Global Private Banking do HSBC, pertencer à comunidade ibefiana tem dois principais estímulos: "O pilar técnico adquirido, com o conhecimento de novo produtos e controles, estando sempre atualizado; e o *networking*, pois é um momento de novas amizades, principalmente, nos eventos não técnicos como o Socioesportivo". E elogia: "O Instituto está no ápice de toda a sua história, com a preocupação de renovar, mudar e crescer."

Incentivo e renovação

Em 2004, aconteceu a primeira edição do *Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG*, que foi a primeira iniciativa visando à renovação do quadro social do Instituto. "David Bunce, CEO da KPMG, por ocasião de seu discurso quando entregamos o primeiro *Prêmio Revelação*, afirmou: 'O ganhador do *Prêmio Revelação* é o Equilibrista de amanhã'. Com essa afirmação,

David sinalizou o significado do prêmio em termos de continuidade da Entidade", revela Walter Machado, complementando: "Antonio Sergio de Almeida, que está no grupo de gestão desde o meu primeiro mandato, foi quem concretizou esse projeto tornando-o realidade."

Antonio Sergio de Almeida, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e diretor administrativo financeiro da Morganite, conta que em sete anos de realização do prêmio, recebeu a inscrição de 133 trabalhos, sendo que vinte deles foram premiados, "oito com o *Prêmio Revelação* (em 2006 o prêmio foi dividido entre 2 trabalhos) e doze Menções Honrosas", diz. A cerimônia de premiação, que no primeiro ano teve um público de 70 pessoas, em 2010, reuniu em almoço mais de 200. "E, desde 2008, o prêmio passou a ter um símbolo próprio, a escultura *Revelação em Finanças*, criada pelo artista plástico Osni Branco, entregue a todos os vencedores", relembra Antonio Sergio.

De acordo com Antonio Sergio, o *Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG* já é uma referência e seus vencedores testemunham a valorização em seus currículos proveniente desta conquista. "Ao mesmo tempo, a participação dos jovens executivos no IBEF SP aumentou significativamente, levando à criação do IBEF Jovem em 2006 por José Cláudio Securato (premiado com a Menção Honrosa na segunda edição do prêmio, em 2005). Inclusive, no atual corpo diretivo do IBEF SP temos uma demonstração desta mudança pelo número de jovens que o compõe."

Além de ganhar o prêmio em dinheiro e tornar-se sócio do IBEF SP, os vencedores do *Prêmio Revelação* têm grande repercussão no mercado de trabalho: "O premiado em 2010, Denísio Liberato, realizou o primeiro trabalho sobre precificação de títulos da dívida soberana brasileira de longo prazo, de extrema utilidade para qualquer empresa que estude a captação de recursos por meio da colocação de títulos no mercado internacional. O premiado da 6ª edição em 2009, trabalho de uma equipe de jovens executivos da Serasa Experian, foi implantado em outras empresas do grupo em vários países", revela Antonio Sergio.

"O grande feito foi certamente a renovação dos quadros diretivos do IBEF, resgatando a predominância dos executivos financeiros das principais empresas sediadas na cidade de São Paulo"

Eduardo de Toledo
(Biopalma/Conselho de Administração do IBEF SP)



"Desde seu início, o IBEF SP provou ser dinâmico, adaptando-se às mudanças de mercado e atraindo novos associados. Esta foi uma das preocupações do Walter, e ele com certeza atuou bem neste sentido"

Charles Putz
(CEO da Namisa)



"É importante destacar que Walter trouxe ao IBEF SP uma tranquilidade entre os seus membros, evitando disputas internas e congregando todos para um objetivo comum. Conseguiu também trazer grandes organizações e os principais executivos deste País. Enfim, elevou o IBEF SP a um novo patamar"

Luiz Carlos Quadrante
(Grupo Fundamentum)



Ele diz também que o trabalho *A Influência das Redes de Relações Corporativas no Desempenho das Empresas do Novo Mercado na Bovespa*, de autoria de Wesley Mendes-Da-Silva, premiado em 2008, também o primeiro estudo no gênero, despertou um grande interesse das organizações dedicadas ao desenvolvimento da governança corporativa e ao aperfeiçoamento da regulação nesta área: seu autor tem sido requisitado até hoje para palestrar sobre o tema. "Poderíamos continuar citando outros trabalhos, pois temos relatos semelhantes para todas as sete edições. O prêmio é um incentivo à produção intelectual na área de Finanças, contribuindo dessa forma com o desenvolvimento do País, e nos orgulhamos disso."

Os organizadores do *Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG* buscam aperfeiçoá-lo a cada ano, sempre almejando um maior número de participantes e o aumento da representatividade na comunidade de negócios. "A KPMG estimula o crescimento da notoriedade do *Prêmio Revelação em Finanças* por meio da sua ampla e sólida rede de contatos com empresas e instituições renomadas, reforçando a parceria com o IBEF SP e a reputação do prêmio, que, a cada edição, tem se mostrado mais relevante para o mercado. Estamos orgulhosos por participar desta iniciativa, que passou a fazer parte da agenda dos executivos de Finanças e da comunidade empresarial como

um todo", pontua Pedro Melo, presidente da KPMG.

"Uma ideia em que estamos trabalhando é a expansão do período de inscrições acompanhada da maior orientação aos interessados por uma comissão do IBEF SP, que julgamos importantíssima principalmente para os participantes do meio empresarial", revela Antonio Sergio, que acrescenta: "Para mim tudo o que vivi nestes anos, coordenando este projeto, tem sido mais do que interessante: apaixonante! É uma das atividades mais gratificantes de que participei em minha vida."

Juventude nas Finanças

"A ideia do IBEF Jovem surgiu no início do ano 2000 em conversas entre Walter e Bifulco. Eles já estavam convictos de que precisavam de algo para impulsionar a presença de jovens executivos no IBEF SP", conta José Cláudio Securato, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP, ex-presidente do IBEF Jovem e diretor-presidente da Saint Paul Escola de Negócios.

José Cláudio lembra que, ao ganhar a Menção Honrosa na edição de 2005 do *Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG*, foi convidado por Walter Machado para apresentar um projeto de integração dos jovens executivos no IBEF SP. "Lembro bem das palavras dele: 'Securato, estou preocupado com a perenidade do Instituto. Precisamos inovar! É fundamental atrair e reter definitivamente os jovens executivos no IBEF SP. Faça um projeto e vamos conversar.'"

A partir disso, José Cláudio fez a base do projeto e convidou três amigos para ajudar: José Augusto Miranda, atual presidente do IBEF Jovem, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e diretor regional do Global Private Banking do HSBC; Leonardo Barros, presidente da Comissão de Relações Públicas e diretor na Investpartner Investimentos; e Luiz Roberto Calado, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e diretor financeiro da Brain (Brasil Investimentos & Negócios). "Lembro que nos reunimos muitas vezes para escrever o projeto e idealizar a forma de fazê-lo decolar. Apresentei as ideias ao Walter e ele fez ajustes precisos, acreditando no trabalho que tínhamos proposto", diz José Cláudio.

"É flagrante a marca e o legado deixado pelo Walter, que indubitavelmente mudaram significativamente para melhor o Instituto. Fica aqui registrado mais uma vez a minha profunda apreciação e agradecimento ao meu amigo Walter"

Daniel Levy
(Johnson & Johnson)



"Com a participação de excelentes diretores, Walter liderou uma das maiores, se não a maior, transformação já vivida pelo IBEF SP"

José Roberto Securato
(FEA-USP/Conselho Consultivo do IBEF SP)



O executivo deve participar do IBEF SP, "reunindo-se com CFOs de outras empresas, participando de eventos com especialistas e pessoas de elevado saber e contribuindo com pareceres e sugestões para o crescimento da Entidade. O retorno obtido com a participação é inestimável"

Keyler Carvalho Rocha
(FEA-USP/Conselho de Administração do IBEF SP)



José Cláudio conta também que quando já estava na presidência do IBEF Jovem, Walter achava que era possível fazer mais. "Julgou que o IBEF Jovem precisava de mais status e criou uma cadeira na diretoria executiva para cuidar do tema. Era o que faltava", pontua e continua: "Muitos associados fizeram o IBEF Jovem acontecer. Mas, posso afirmar que o IBEF Jovem é uma realidade pela idealização, convicção e trabalho do Walter. Agradeço muito a ele pela oportunidade e apoio na condução desse projeto." E Walter Machado lembra: "Estávamos José Cláudio e eu, junto com mais alguns jovens associados, conversando em um fim de noite no Grande Hotel de Campos de Jordão, durante um torneio de tênis que o IBEF SP estava realizando, quando afirmei para eles que no máximo em três anos um dos jovens ali presentes estaria ocupando a presidência da Entidade. Fico feliz em constatar que hoje são fortes as possibilidades da realização dessa previsão."

Entre as principais realizações do IBEF Jovem, José Cláudio cita a união dos jovens executivos, a criação dos grupos de trabalho e os eventos. "Além disso, visitamos diversas universidades para divulgar o projeto, criamos uma coluna exclusiva do IBEF Jovem na revista *IBEF News*, realizamos grandes e importantes eventos de carreiras, ajudamos jovens a ingressar no IBEF SP e, ainda, publicamos o livro *100 Dúvidas de Carreiras para Executivos de Finanças*. Agora, o mais importante: fizemos um grupo enorme

de jovens associados que cada vez mais ocupam posições de destaque no mercado profissional e no IBEF SP."

Segundo José Cláudio, a importância do IBEF Jovem é a garantia de perenidade ao IBEF SP. "Com ele, temos a certeza de que as novas gerações de executivos financeiros continuarão a participar do IBEF. Assim, o IBEF continuará tendo representatividade e importância em âmbito nacional". Ele diz, também, que envolver-se com as atividades do IBEF Jovem foi e é um prazer. "É muito bom ver a evolução dos jovens associados, suas realizações e saber que estamos contribuindo com os que iniciam suas carreiras como executivos financeiros."

José Augusto Miranda afirma que o IBEF Jovem é uma porta de entrada para os executivos juniores: "Uma das coisas mais importantes é esse cuidado e amparo com os mais novos que, ao chegar ao Instituto, se deparam com uma infinidade de executivos seniores e têm a possibilidade de aprender com eles".

Na opinião de Luiz Roberto Calado, é muito satisfatório participar do IBEF Jovem e do IBEF SP: "Ele nos concede uma grande troca de experiências. No dia a dia ficamos muito envolvidos em nossos problemas individuais e, ao conversar com outras pessoas, muitas vezes você descobre que os problemas são os mesmos", comenta. Ele diz também que uma organização como essa proporciona engrandecimento profissional e pessoal.

Sensibilidade e reconhecimento

Elas já conquistaram um grande espaço na sociedade e não param de demonstrar a capacidade de serem excelentes profissionais, inclusive na área financeira, em que cresce a cada dia o número de diretoras mulheres. Sendo assim, o IBEF SP acompanhou as tendências e, em 2009, criou o IBEF Mulher. "Ele nasceu da iniciativa de um grupo de executivas que, espelhadas no sucesso do IBEF Jovem, me convidaram para uma reunião de fim de tarde na sede do IBEF SP para expor o projeto IBEF Mulher. Sob a coordenação da Luciana Medeiros, o IBEF Mulher é um projeto vencedor: no primeiro ano de sua instalação, dobrou o quadro de executivas no Instituto e criou um lugar significativo na comunidade financeira com importante espaço na mídia", conta Walter Machado.

"Houve uma grande melhoria nas atividades do Instituto, principalmente nos dois últimos anos, com um número de eventos e palestras expressivo e de qualidade"

José César Guiotti
(Ascon Assessoria/Conselho Fiscal do IBEF SP)



"[O IBEF SP] se firmou como palco de debates das grandes questões nacionais e do mercado financeiro"

Jairo Saddi
(Saddi Advogados/Conselho Consultivo do IBEF SP)



"O associado encontra o que necessita para seu aprimoramento profissional independentemente do estágio de carreira"

André Luis Rodrigues
(Rhodia/Diretoria Executiva do IBEF SP)



Luciana Medeiros von Adamek, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP, presidente do IBEF Mulher e diretora da PwC, comenta que a ideia surgiu conversando com José Cláudio sobre a participação das mulheres executivas no IBEF SP. "Assim, ele me colocou em contato com a Valéria Natal, da Distillerie Stock, e a Patrícia Aguiar, da Linde Gases. E depois, eu apresentei a Maria José Cury, sócia da PwC", conta.

Na hora de definir um evento do IBEF Mulher, Luciana fala que são considerados os temas de interesse da mulher executiva, "podendo ser algum assunto técnico de Finanças ou algo específico da carreira. Discutimos mensalmente os eventos na reunião do IBEF Mulher, aberta para todas as ibefianas que queiram participar", avisa.

Para Luciana, o IBEF Mulher demonstra e maximiza o valor da diversidade, além de considerar a visão e a perspectiva da mulher executiva no ambiente do Instituto. Ela diz ainda que vale a pena participar das atividades do IBEF Mulher, pois existe uma necessidade eminente de atualizar-se profissionalmente em uma realidade de globalização. "Precisamos aprender a administrar nossas carreiras, muitas vezes, com a famosa tripla jornada. E os eventos do IBEF Mulher são focados nos temas que mais interessam às mulheres executivas. Além disso, o *networking* é muito importante no mercado atual e o ambiente do IBEF SP propicia esse *networking* de forma muito produtiva."

Valéria Natal, responsável pela área de relacionamento do IBEF Mulher, explica que os planos para o futuro consistem, principalmente, em reter as associadas e conseguir novas adesões, além de obter maior interação com outros institutos de mulheres executivas. "Para isso, vamos investir em uma maior comunicação com o mercado via artigos em jornais, eventos e pesquisas com associadas para o IBEF SP ganhar maior visibilidade".

Vale ressaltar que, no ano passado, o IBEF SP elegeu a primeira mulher como *Executiva de Finanças do Ano*: Marcela Dreher, vice-presidente financeira e de relações com investidores da Braskem, venceu o *Prêmio Equilibrista 2010*, sendo reconhecida por sua trajetória profissional de sucesso.

Concretização de um sonho

"Se o *Premio Revelação* e o IBEF Jovem vêm conquistando o jovem executivo; a Diretoria Vogal, o executivo sênior; e o IBEF Mulher vem reduzindo a diferença de gênero, estava faltando um passo mais ousado para completar essa equação: conscientizar o jovem graduando das faculdades para o exercício da profissão voltada às finanças corporativas", aponta Walter Machado. "E foi assim que lançamos o 1º Encontro Nacional do Estudante de Finanças, o ENEF, no fim do ano passado" complementa.

De acordo com Walter Machado, Ivan de Souza e José Augusto Miranda, o Guto, foram os responsáveis por retirar essa ideia do papel, superar a descrença de alguns dirigentes e fazer acontecer o ENEF.

Ivan de Souza explica que o mote principal do evento foi atrair os estudantes dos últimos semestres dos cursos de Administração, Economia, Contabilidade e até mesmo Engenharia para a carreira de Finanças, "apresentando-lhes algumas experiências bem sucedidas, além de indicações quanto à forma de desenvolverem suas carreiras, seja do ponto de vista acadêmico (com a participação de renomados professores universitários), seja por meio da exposição de consultores renomados ligados à área de Recursos Humanos", comenta.

"Foi extremamente gratificante assistir aqueles jovens estudantes universitários ouvindo Enéas Pestana, presidente do Grupo Pão de

"Tudo o que vivi nestes anos, coordenando [o *Prêmio Revelação em Finanças*], tem sido mais do que interessante: apaixonante! É uma das atividades mais gratificantes de que participei em minha vida"

Antonio Sergio de Almeida
(Morganite/Diretoria Executiva do IBEF SP)



"Muitos associados fizeram o IBEF Jovem acontecer. Mas posso afirmar que o IBEF Jovem é uma realidade pela idealização, convicção e trabalho do Walter. Agradeço muito a ele pela oportunidade e apoio na condução desse projeto"

José Cláudio Securato
(Saint Paul Escola de Negócios/Diretoria Executiva do IBEF SP)



"O Instituto está no ápice de toda a sua história, com a preocupação de renovar, mudar e crescer"

José Augusto Miranda
(Diretoria Executiva do IBEF SP/presidente do IBEF Jovem/HSBC)



"Os eventos do IBEF Mulher são focados nos temas que mais interessam às mulheres executivas. Além disso, o *networking* é muito importante no mercado atual e o ambiente do IBEF SP propicia esse *networking* de forma muito produtiva"

Luciana Medeiros von Adamek
(PwC/Diretoria Executiva do IBEF SP/presidente do IBEF Mulher)



Açúcar, e Laércio Cosentino, presidente da Totvs, relatando suas carreiras profissionais ou como a ação de Finanças permeia a vida corporativa e respondendo as perguntas que os extasiados estudantes faziam a esses ícones da vida empresarial", relata Walter Machado.

De acordo com Ivan, a principal dificuldade na realização do I ENEF foi conseguir contato com o público-alvo, "que nos era totalmente desconhecido: por meio de contatos diretos com diretores de faculdades e com membros de empresas juniores de algumas instituições conseguimos contornar esta situação". Ele disse também que outra iniciativa foi a visita a diversas classes dos últimos semestres de alguns cursos relacionados, visando sensibilizar os estudantes com a proposta. "Complexa também foi a obtenção de patrocínio. No entanto, a PwC abraçou desde o princípio a ideia, e durante o desenvolvimento do projeto conseguimos a adesão da Johnson & Johnson para complementação das verbas necessárias", revela Ivan.

Daniel Levy, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e diretor global de Finance Services para a América Latina da Johnson & Johnson, explica o porquê da J&J apoiar o evento de 2010. "A Johnson & Johnson identificou o ENEF como um dos grandes eventos do ano no qual se apresentar como oportunidade de carreira para jovens profissionais na área de Finanças, especialmente em um momento que construímos em São Paulo

nosso centro regional de serviços financeiros e, consequentemente, buscamos profissionais a altura do desafio." Levy acrescentou: "A Johnson & Johnson definitivamente pretende continuar apoiando e engrandecendo o ENEF. Também acreditamos na habilidade do IBEF SP em atrair outras empresas de nosso porte para aumentar ainda mais o apoio e o tamanho do evento."

Caio Sakagami, estudante de Administração de Empresas com ênfase em Comércio Exterior na Universidade Presbiteriana Mackenzie e estagiário da Brain, compareceu ao I ENEF e afirma ter sido um excelente evento. "Dentre os principais pontos positivos, podemos ressaltar o contato com executivos de sucesso de grandes empresas, que contaram sua trajetória, desafios que superaram e, principalmente, deram conselhos importantes a serem seguidos." Caio apontou outro ponto positivo: "O fato de serem palestrantes tanto executivos de sucesso do sexo masculino como do feminino, incentiva estudantes de ambos os sexos a entrarem nessa área."

O estudante disse também que a criação do ENEF foi uma ideia brilhante: "O evento tem uma grande importância, pois o estudante sai de lá esclarecido de algumas dúvidas que possa ter sobre a área – dentre elas, a formação que deve ter para obter sucesso, as oportunidades que vai encontrar, o comportamento que precisa adotar, etc." Caio ressaltou também que, ao participar do ENEF, o estudante

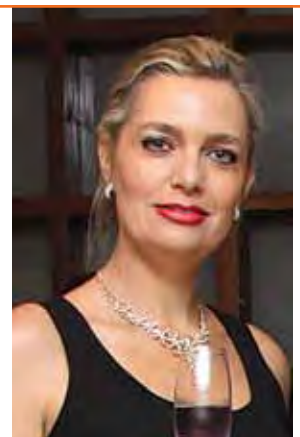
"[Participar do IBEF Jovem e do IBEF SP] nos concede uma grande troca de experiências. No dia a dia ficamos muito envolvidos em nossos problemas individuais e, ao conversar com outras pessoas, muitas vezes você descobre que os problemas são os mesmos"

Luiz Roberto Calado
(Diretoria Executiva do IBEF SP/Brain - Brasil Investimentos & Negócios)



"Para [reter as associadas e conseguir novas adesões], vamos investir em uma maior comunicação com o mercado via artigos em jornais, eventos e pesquisas com associadas para o IBEF SP ganhar maior visibilidade"

Valéria Natal
(Distillerie Stock/IBEF Mulher)



Os planos para os próximos anos englobam algumas metas importantes, "além da discussão dos temas relevantes nacionais e internacionais, pretendemos maior participação de executivos de outros países e uma maior contribuição em matérias propositivas"

André de Araújo Souza
(Ernst & Young Terco/presidente das Comissões Técnicas)



"A KPMG estimula o crescimento da notoriedade do Prêmio Revelação em Finanças por meio da sua ampla e sólida rede de contatos com empresas e instituições renomadas, reforçando a parceria com o IBEF SP e a reputação do Prêmio, que, a cada edição, tem se mostrado mais relevante para o mercado"

Pedro Melo
(KPMG)



tende a sair com a convicção de que está no caminho certo, "que realmente tem o desejo e intenção de seguir na área, e, o mais importante, sabe quais devem ser seus próximos passos".

"Entendo que o resultado desta edição foi amplamente satisfatório, tanto em termos de participação de estudantes (tivemos cerca de 200 presentes) quanto no tocante aos temas desenvolvidos nos três painéis", afirma Ivan. Para as próximas edições, a ideia é conseguir uma maior presença do público-alvo. "Para isso, intensificaremos o processo de visita às Universidades, além de estender o projeto para outros Estados brasileiros", diz Ivan, e complementa: "Também pretendemos sensibilizar outros patrocinadores, por meio da apresentação do material colhido na primeira edição, para que possamos realizar um evento ainda mais expressivo e amplo."

Comissões técnicas

As Comissões Técnicas existem desde a fundação do IBEF SP e têm por objetivo trazer ao debate temas relevantes da realidade do executivo de Finanças. "As comissões de trabalho cresceram bastante no último ano. É resultado de um grande empenho dos seus membros e, principalmente, dos seus incentivadores dentro do IBEF, especialmente o Walter Machado e o André de Souza", explicita Luis Rodeguero, coordenador da Subcomissão de Finanças Corporativas. "Esse crescimento mostra a enorme

aceitação deste modelo de trabalho pelos associados e a sua relevância para o cumprimento dos objetivos do IBEF, de prover um ambiente de relacionamento entre profissionais de alto nível e a discussão técnica de assuntos atuais", complementa.

De acordo com Antônio Luís Aulicino, coordenador da Subcomissão de Sustentabilidade, a ideia é que os eventos realizados pelas Comissões Técnicas gerem debates para que os participantes possam elucidar suas dúvidas, formando um grupo de pessoas com o objetivo em comum de melhorar o conhecimento e aplicá-los em suas empresas. "Sempre convidamos empresas para mostrarem seus *cases*, baseados em uma teoria científica, enriquecendo e provendo mais elementos aos nossos associados."

André de Araújo Souza, presidente das Comissões Técnicas e Diretor de Business Tax Compliance da Ernst & Young, revela que os planos para os próximos anos englobam algumas metas importantes: "Além da discussão dos temas relevantes nacionais e internacionais, pretendemos maior participação de executivos de outros países e uma maior contribuição em matérias propositivas". E Roberto Goldstajn, coordenador da Subcomissão de Impostos, adianta: "Durante esse ano pretendemos trazer novos eventos que impactam diretamente na rotina diária dos executivos de Finanças, tais como regulamentação das normas antielisivas, responsabilidade penal do administrador e governança tributária, dentre outros". ■

"Sempre convidamos empresas para mostrarem seus cases, baseados em uma teoria científica, enriquecendo e provendo mais elementos aos nossos associados"

Antônio Luís Aulicino
(Subcomissão de Sustentabilidade IBEF SP)



"Durante esse ano pretendemos trazer novos eventos que impactam diretamente na rotina diária dos executivos de Finanças, tais como regulamentação das normas antielisivas, responsabilidade penal do administrador e governança tributária, dentre outros"

Roberto Goldstajn
(Subcomissão de Impostos IBEF SP)



Confira alguns dos principais acontecimentos do IBEF SP nos últimos 8 anos.



Eventos IBEF



Almoço com Luciano Coutinho



Reunião com o presidente Luiz Inácio Lula da Silva sobre a desoneração de IR para investidores estrangeiros em títulos públicos federais

Ricardo Stuckert/PR



Café da Manhã: Roberto Oliveira de Lima, presidente da Vivo, apresenta *case* da empresa



Café da manhã com Geraldo Alckmin

Fernando Ricci



IBEF SP reuniu representantes de entidades, empresas e *players* de mercado para discutir normas do Novo Mercado



Café da Manhã com Delfim Neto



Painel CEOs em sua segunda edição reuniu cinco presidentes de grandes empresas e Henrique Meirelles



Seminário IFRS realizado pelo IBEF e pela Anefac



Café da Manhã com o diretor-presidente do Bradesco, Carlos Trabuco Cappi



Almoço com a presidente da CVM (Comissão de Valores Mobiliários), Maria Helena Santana



O XIV Conef realizado em São Paulo contou com a participação do ministro Nelson Jobim, então presidente do Supremo Tribunal Federal



Eventos IBEF



IBEF SP homenageia sócios filiados há mais de 25 anos



Almoços da Diretoria Vogal



Coquetel de recepção aos novos associados

Executivo de Finanças do Ano



Equilibristas (2003 a 2010)



Encontro Socioesportivo de Executivos de Finanças



Socioesportivo 2009, no maior pique, festeja seus 25 anos



Happy hour com os embaixadores Rubens Ricupero e Sérgio Amaral



Palestra com o embaixador Rubens Barbosa



Shows com artistas consagrados da música popular brasileira



Torneio de Tênis IBEF SP/Accor



I Torneio de Tênis IBEF SP/ACCOR reúne amigos



Palestra de Fernando Henrique Cardoso durante o III Torneio de Tênis IBEF SP/Accor



Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG



1ª edição do Prêmio Revelação



Prêmio Revelação 2009



Prêmio Revelação 2010



Vencedores das edições de 2004 a 2008 com Osni Branco, autor da escultura do Prêmio Revelação



IBEF Jovem



IBEF Jovem promove vários encontros para debate sobre a carreira em Finanças apresentando as diferentes visões dos executivos



IBEF Jovem lança o livro *100 Dúvidas de Carreira para Executivos de Finanças* em 27/04/2009





IBEF Mulher



Eventos realizados pelo IBEF Mulher



ENEF – Encontro Nacional de Estudantes de Finanças



O 1º ENEF discutiu temas como oportunidades de carreira, formação e especialização em Finanças e experiências de sucesso

O IBEF SP na visão de grandes executivos

"O IBEF SP é a principal associação de executivos de Finanças e 'simpatizantes' (como executivos que foram de Finanças e hoje têm outras responsabilidades) de São Paulo. Congrega a maioria dos principais executivos financeiros das principais empresas, além de importantes executivos de bancos e consultores da área. Nos meus 20 anos de associado, boa parte deles, incluindo os últimos dois, atuei não como financeiro mas como principal executivo de empresa, mas entendi que o IBEF agregava valor e valia a pena continuar participando."

Charles Putz, CEO da Namisa.

"Vale a pena participar do IBEF SP para aumentar e estreitar os relacionamentos e *networking*, mas também para aprimorar conhecimento."

Hugo Bethlem, vice-presidente executivo do Grupo Pão de Açúcar.

"Em suma, o IBEF SP é uma entidade de classe que se reinventa e se adapta ao seu tempo, de forma a propiciar um ambiente democrático e pluralista, visando o mútuo benefício dos executivos de fi-

nanças do Brasil." Alfredo Nicolau Benito, CFO da Anglo American. "Entendo que vale a pena participar do IBEF SP por toda a troca de informações, tanto nas palestras técnicas como também nos eventos Socioesportivo. Para mim, executivo financeiro traz sempre um apoio nas decisões estratégicas bem como no dia a dia, por meio do *networking*."

José Álvaro Sardinha, diretor financeiro e de RH do Grupo Comolatti.

"O IBEF SP é um Instituto atuante com muita representatividade no setor financeiro em seus diversos segmentos da economia, e que possibilita o desenvolvimento dos associados por meio de encontros com as principais lideranças empresariais e governamentais do Brasil. Além disso, as atividades da Entidade proporcionam a seus associados uma perfeita conciliação entre as relações pessoais e profissionais, e permite a todos fazerem negócios de uma forma mais eficiente devido à cumplicidade e credibilidade dos executivos que fazem parte do IBEF SP."

Roberto Musto, diretor do Banco Alfa

De olho no futuro

Reunimos abaixo a opinião de associados do IBEF SP sobre os principais pontos a serem pensados para ter uma entidade em crescimento constante:

"Precisamos melhorar a infraestrutura de informática para conhecer cada vez mais os sócios e oferecer produtos e serviços que eles necessitem e queiram. Também acredito que podemos usar mais as tecnologias disponíveis para dar informação e facilitar o diálogo e a comunicação entre os associados."

Thomas Brull, diretor financeiro e de Relações com Investidores da Tecnisa S.A.

"O IBEF SP, sendo a associação que congrega vários dos principais executivos financeiros do Brasil, tem a possibilidade de ser mais ativo como fórum de discussão não só sobre aspectos da economia nacional, mas também sobre assuntos técnicos e carreira."

José Rogério Luiz, vice-presidente executivo, CFO e diretor de Relacionamento com Investidores da TOTVS

"O IBEF São Paulo já tem uma estrutura administrativa moderna, com um Conselho de Administração ativo e uma Diretoria Executiva operante. Para manter a imagem que já tem no mercado e consolidar ainda mais nossa participação deveremos procurar aumentar o número de associados."

José César Guitti, sócio da Ascon Assessoria.

"A melhoria do IBEF SP, no meu ponto de vista, passa pela ampliação do quadro associativo, isso poderá facilitar a captação de patrocínios, permitindo, ainda mais, a realização de eventos de qualidade."

Wagner Mar, sócio da Audimar Auditores Independentes.

"Gostaria de ver o IBEF SP na liderança na comunicação da comunidade financeira por meio das mídias sociais eletrônicas (antes que outra instituição o faça). Além disso, o projeto de sede própria é uma antiga ambição minha que gostaria ver realizado; acho que contribuiria para a perenidade do IBEF."

Luiz Felipe Schiriak, CFO da Copersucar.

"O Instituto precisa obter acesso maior junto às autoridades governamentais para opinar sobre os grandes temas econômicos."

Carlos Alberto Bifulco, sócio da Bifulco & Associados.

"Precisamos voltar a contar com a presença mais significativa de nossos colegas e amigos das demais seccionais. Além disso, creio que o processo de internacionalização – liderado pelo colega Luiz Silveira Brandão, meu vice-presidente na diretoria nacional – e a Certificação Nacional do CFO – nas mãos de nossos colegas Saulo (Campinas), Walter (SP) e Varejão (Rio) – acrescerão de forma significativa o retorno ao afiliado."

Henrique Luz, sócio da PwC.

Bate-papo com o presidente

Walter Machado de Barros conta como foi sua experiência de oito anos à frente do IBEF SP:

IBEF News – Desde quando o senhor é associado do Instituto? Qual sua trajetória no IBEF SP até a chegada à presidência do Conselho de Administração?

Walter Machado de Barros – Ingressei no IBEF SP em 1983, fui primeiro vice-presidente na gestão do Carlos Alberto Bifulco (gestão 2001-2003), diretor de Desenvolvimento (gestões 1995-1996 e 1999-2000) e presidente da Comissão de Relações Públicas por diversas gestões.

Ingressei no IBEF por convite do Renato Frascino, presidente da época, grande incentivador para que eu participasse de forma ativa nas comissões de trabalho da Entidade.

IN – Quais foram os desafios encontrados nos oito anos de gestão do Instituto?

WMB – O IBEF SP estava necessitando de uma energização na sua razão de ser: assumir e efetivamente representar a casa do executivo de finanças para promover reciclagem de conhecimento e promoção de relacionamento na comunidade. Quando meu amigo Carlos Alberto Bifulco e eu assumimos o IBEF SP (gestão 2001/2003), respectivamente como presidente e vice-presidente, decidimos que realizaríamos uma ampla reforma na Instituição. O Bifulco ajustou a estrutura interna, organizou a entidade e quando eu o sucedi na presidência, estava em condições de partir para uma revolução no IBEF SP com um objetivo muito claro e definido: renovar a Entidade em sua persona e na forma como estava sendo dirigida. Foi o que fizemos nesses oito anos à frente da Entidade: buscar a perenidade institucional do IBEF São Paulo.

IN – Quais foram os objetivos traçados no início de sua gestão?

WMB – A renovação do IBEF SP como resposta ao desafio de buscar a perenidade institucional da Entidade, foi o principal objetivo que estabeleci ao longo de minha gestão no IBEF SP, como presidente da Diretoria Executiva – por duas gestões (2003/2004 e 2005/2006) – e como presidente do Conselho de Administração desde sua instalação, compreendendo duas gestões (2007/2008 e 2009/2010), a segunda das quais se encerra em 28 de fevereiro de 2011.

Alguns meses antes da eleição para minha primeira gestão da Entidade (2003/2004), listei alguns nomes de executivos que preenchiem três requisitos que julgava necessários para iniciar esse *turnaround*: gostar do IBEF, ser um *player* no mercado, de preferência um alto executivo com forte formação em Finanças (CEO/presidente e CFO/diretor financeiro) e ter uma agenda mínima para se dedicar à Entidade. Visitei esses colegas e fui expondo minha visão da Entidade e o projeto de perenidade a ser desenvolvido, Aqueles que se identificaram com esse projeto compuseram grupo dirigente desse ciclo de oito anos.

IN – Quais foram as transformações no Instituto nesses oito anos?

WMB – No início deste século XXI a idade média dos associados do IBEF SP estava muito alta, com seus executivos de finanças em processo de aposentadoria. As grandes transformações que imprimimos foram caracterizadas pela quebra de paradigmas como a jovialização e a derrubada de distinções de gêneros na composição de nosso quadro social e o reconhecimento de nossa representatividade na comunidade de negócios.

IN – Por que ser um associado do IBEF SP?

WMB – Porque somos uma entidade onde as atividades são permeadas pela ação das finanças na vida corporativa, com amplitude estratégica que atende o executivo de finanças e aqueles que interagem com as finanças empresariais. Congregamos desde o jovem executivo financeiro até o mais experiente executivo sênior atuando como gerente, diretor ou presidente de empresas e organizações. Somos reconhecidos como formadores de opinião em diversas esferas de governo e nossos pares consideram nossa Entidade uma referência na comunidade empresarial. Incentivamos a reciclagem do conhecimento em finanças, somos importante agente da governança corporativa e promovemos o relacionamento profissional e social.

IN – Quais os desafios que a nova gestão irá enfrentar?

WMB – Consolidar esse IBEF SP que estamos entregando e empreender uma nova onda de inovação são os desafios dessa nova gestão que assume em 1º de março de 2011. Inserir o IBEF SP, de uma forma mais acentuada, no processo de capitalização das empresas via mercado de dívidas e mercado de capitais, na globalização dos relatórios financeiros e no papel de ativo protagonista da governança corporativa, sem descuidar da idealização empreendedora da renovação da Entidade, são os desafios dessa futura gestão. Creio que os talentos reunidos no Conselho de Administração e na Diretoria Executiva reúnem condições para tal.

IN – Quais suas dicas para a nova gestão?

WMB – Foco permanente na inovação, detectar de forma prematura as novas tendências de gestão financeira, atuação estratégica junto aos órgãos do governo e ficar próximo da academia.

IN – Teve algo que gostaria, mas não conseguiu realizar?

WMB – Completo esse ciclo de oito anos à frente do IBEF SP feliz e realizado. Consegui agregar um diferenciado grupo de associados que assumiu, juntamente comigo, a missão de renovar o IBEF SP e projetar um grupo de jovens associados para continuar essa missão. Olhando de forma retrospectiva esse período, posso seguramente afirmar: tenho história para contar!





Jesús Álvarez

Dodd-Frank Act: o que um CIO tem a ver com tudo isso?

por Daniel Seixas*

"Requisitos cada vez mais elaborados e complexos, criados por novas regras como Basileia III e Dodd-Frank Act (DFA), vão tornar as abordagens tradicionais de gestão de risco obsoletas"

A recente reforma bancária nos EUA (Dodd-Frank Act – DFA), cujo texto contém mais de 2.300 páginas, impactou praticamente todo o setor bancário norte-americano. O DFA estabeleceu novas exigências para mitigação de risco sistêmico, limitou as práticas de *proprietary trading*, e também criou novas regras para *swaps*, capital, derivativos, *hedge-funds* e *financial advisors*, além de novas proteções para o investidor e o consumidor de serviços financeiros na maior economia do planeta. À medida em que as novas regras entram em vigor a partir do segundo semestre de 2011, a atenção deverá se voltar aos impactos nas diversas áreas funcionais dos bancos.

A indústria financeira nos EUA encontra-se em fase de preparação para entrar em conformidade com os novos requisitos do DFA, a serem implementados ao longo dos próximos anos. Em paralelo, alguns grupos de reguladores defendem a har-

monização das regras globais, de forma que os grandes bancos multinacionais não possam se beneficiar de certos países onde as regras sejam menos restritivas. Esse tipo de estratégia é comumente conhecido como "arbitragem regulatória", algo perfeitamente legal, mas cujo benefício acaba se restringindo aos gigantes multinacionais. Estes se beneficiam pois podem escolher operar um *hedge-fund* fazendo o *trading* de certos produtos *offshore* (por exemplo na Europa ou América Latina), com o objetivo de evitar algumas regras estipuladas no DFA. No momento, a ideia de harmonização das várias iniciativas de reforma regulatória ainda não vingou e diferenças importantes ainda persistem, principalmente entre os reguladores nos EUA e Europa.

Nos EUA, os bancos já vêm há algum tempo melhorando suas capacidades de reporte gerenciais, *compliance* e *risk management*, principalmente após a crise global de 2008. Muita ênfase tem sido colocada na integração de dados financeiros e de riscos em nível corporativo. O que um CIO tem a ver com tudo isso? Qual o impacto dessa mudança para as áreas de tecnologia no setor bancário? Vejamos.

Repensar a infraestrutura de tecnologia da área de Risk Management

A recente crise global resultou numa onda de regulamentações que vieram para transformar a área de gerenciamento

de riscos. Requisitos cada vez mais elaborados e complexos, criados por novas regras como Basileia III e Dodd-Frank Act (DFA), vão tornar as abordagens tradicionais de gestão de risco obsoletas. Historicamente, o gerenciamento de risco em instituições financeiras tem apresentado as seguintes características:

- Trata-se, com honrosas exceções, de uma prática isolada (sem visão do todo organizacional).
- Seus processos são executados com recursos tecnológicos pouco sofisticados (tipicamente limitados ao uso de planilhas).
- A área apresenta limitada capacidade de geração de reporte gerencial, com processos demorados e trabalhosos resultando em relatórios imprecisos e incompletos.

A solução para esses problemas irá requerer o emprego estratégico de tecnologia. Daí o papel do CIO nisso tudo.

Aqui nos EUA, já vemos consenso em torno da necessidade de melhoria da infraestrutura de processos e sistemas na área de gerenciamento de riscos, visando a transformação dessa área, historicamente isolada das demais, numa área que enxergue a totalidade da exposição do risco na instituição (seja ele risco de crédito, de mercado, operacional, de liquidez, etc.), e que consiga integrar esse entendimento de forma eficaz para tomada de decisão estratégica. Sem uma infraestrutura tecnológica robusta, é praticamente impossível



"O impacto nos bancos brasileiros ainda é incerto, exceto para as subsidiárias locais de bancos estrangeiros, para as quais o impacto é real e mensurável. Mas não sejamos inocentes a ponto de achar que a crise não passou de uma 'marolinha' e que o sistema financeiro brasileiro é perfeito"

identificar, medir, mitigar e gerenciar um universo cada vez maior e mais complexo, representado pelos riscos aos quais uma instituição de porte é exposta.

É importante que se adote uma abordagem estruturada e disciplinada para a automação dos cálculos de exposição de riscos e automação de *workflow* de tomada de decisão. Por exemplo: a partir de qual volume de risco em carteira será necessária a tomada de decisão gerencial para transferir/mitigar/aceitar o risco? A automação deste tipo de *workflow* é certamente uma área em que TI pode agregar valor rapidamente.

Além disso, dada a natureza holística das novas necessidades da área de *risk management*, é importante a adoção de uma arquitetura de TI padronizada para este tipo de iniciativa. Deste modo, processos, dados e sistemas das diversas áreas (*compliance*, finanças, risco, tecnologia, *trading*, etc.) poderão ser interligados sem a proliferação de bases de dados e/ou aplicações redundantes.

Em projetos desta magnitude, é importante a adoção de uma abordagem disciplinada para gestão e execução de projetos. A ausência de um escritório de gerenciamento de projetos (PMO) é praticamente inimaginável numa iniciativa desta envergadura, principalmente nos grandes bancos internacionais.

O mercado de *software* para esse tipo de necessidade ainda é incipiente, mas o potencial é enorme. Certos produtos como FinArch (voltado para gestão de risco de liquidez) ou IBM Open Pages (voltado para gestão de risco operacional e *compliance*) já começam a fazer parte do dia a dia de alguns CIOs de bancos nos EUA. Os desafios são semelhantes àqueles encontrados na implementação de qualquer pacote de *software*: justificativa de investimento (ROI), mapeamento de requisitos de negócio, integração com sistemas e bancos de dados já existentes, treinamento dos usuários, e eficiência na execução do projeto de implementação.

O ajuste à nova realidade

A crise global de 2008 ainda não chegou ao fim. As repercussões dos últimos anos acabaram expondo o elevado grau de interdependência entre os *players* da indústria financeira e deixou claro quais foram os problemas gerados pela falta de transparência na gestão de risco. Um tema comum na reforma regulatória é o aumento substancial na qualidade e na profundidade dos mecanismos de reporte gerencial, sobretudo aqueles voltados à identificação e à mensuração das diversas classes de risco.

O impacto nos bancos brasileiros ainda é incerto, exceto para as subsidiárias locais de bancos estrangeiros, para as quais o impacto é real e mensurável. Mas não sejamos inocentes a ponto de achar que a crise não passou de uma "marolinha" e que o sistema financeiro brasileiro é perfeito.

As novas regras têm forçados os grandes bancos americanos a repensar as práticas atuais relacionadas à gestão de dados (*data management*), governança e arquitetura de sistemas. TI está no centro de tudo isso, e irá desempenhar uma papel cada vez mais estratégico no desenrolar da reforma regulatória. É só acompanhar e ver. ■

Daniel Seixas. Consultor do Banco Central Americano (Fed), especialista em Gestão de Risco Operacional. Atuou pela KPMG tanto no Brasil como nos EUA como senior manager na prática de IT Advisory. Possui MBA pela University of North Carolina. É membro do IBEF/SP desde 2010.

The views expressed in this presentation do not necessarily reflect those of the Federal Reserve Bank or the Board of Governors of the Federal Reserve System.

Este texto reflete exclusivamente a opinião do autor, não cabendo ao Federal Reserve Bank nenhuma responsabilidade. O texto não representa a opinião do Federal Reserve Bank e não deve ser tratado como tal. O Federal Reserve Bank não assume nenhuma responsabilidade pelas informações contidas neste texto.



Não temos empresas como a Apple. Nem as que montam para ela na China. Mas sabemos tudo de juros

Antonio Machado*

“Que país é este?”, espantou-se o presidente da Arena, Francelino Pereira, “o maior partido do Ocidente”, como então a agremiação do regime militar era exaltada pelos seus dirigentes, noutra prova da arqueologia política de que partido bom é o partido no poder.

O espanto de Francelino era com o ceticismo da oposição, em 1976, de que o presidente Ernesto Geisel viesse a promover a reabertura política. Passaram-se 35 anos e o mesmo sobressalto poderia muito bem suceder a Mensagem ao Congresso da presidente Dilma Rousseff - uma peça solene, apresentada por ela mesma na abertura das sessões legislativas e ignorada sem solenidade pelos parlamentares e pela imprensa. Mas, também, tratada burocraticamente pela sua autora.

A ocasião merecia que Dilma a aproveitasse melhor, ainda mais com as atenções da economia na expectativa de medidas amargas, como o ciclo de aumento da taxa Selic e a restrição do crédito ao consumo já iniciado, além do corte fiscal a ser implantado, e ela tendo, presume-se, temas mais interessantes a apresentar, como o apoio ao empreendedorismo e à inovação tecnológica anunciados em campanha.

Foram estes os dois tópicos que encimaram outra peça assemelhada, esta do presidente Barack Obama, no fim de janeiro, que também propôs 2035 como a data-limite para que 80% de toda a eletricidade consumida nos EUA prove-nham de fontes limpas de energia.

EUA e China estão numa corrida para mudar o paradigma em variadas atividades, de forma não só a esgotar a enorme capacidade ociosa derivada da grande crise econômica com a criação de novos padrões e necessidades. Quem reunir o maior leque de inovações disruptivas ou revolucionárias tomará o lugar do outro como a potência global.

Essa é a consequência do processo evolutivo da riqueza das nações com a qual nunca nos preocupamos na devida conta. Quando o fizemos ou deu errado, caso da reserva de mercado na informática – para, com isso, criar

uma indústria nacional de computadores e softwares – ou chegamos atrasado, situação de toda a indústria de transformação.

O risco real a nos ameaçar é passarmos de uma economia primária à de serviços sem termos nem criado indústrias inovadoras, como EUA, que saíram na frente em várias delas, como carros, transistores e celulares. E, se perderam o bonde da produção para a China, mantém a tecnologia, as patentes, as marcas e a distribuição.

Declínio sem ascensão

Não temos isso. Dependemos de minérios, grãos, carne para embalar as exportações e garantir um superávitzinho na balança comercial. E agora, com o câmbio valorizado, impostos inflados, os juros pela hora da morte, logística ruim, cara, passamos a importador de bens industriais que produzíamos e muito do que segue aqui produzido cada vez mais traz em seu processo partes, componentes e insumos importados.

Hoje, não há fábrica de celular nos EUA. As de PC, inclusive das inovações badaladas da Apple, estão na China. Mas os royalties e o valor adicionado continuam com empresas dos EUA. Do preço do iPad montado na China, o montador chinês embolsa apenas 10%. A margem líquida da Apple passa de 60%. E o que nós temos a ver com isso?

Faltam visão e decisão

Temos tudo a ver e não temos nada a lucrar. Nem há empresas com o perfil da Apple no Brasil nem das que montam para ela na China.

A miséria inventiva e de processos é o que Dilma deve ter pensado superar, ao nomear dois quadros fortes do PT para pastas afins à inovação – Fernando Pimentel, no Ministério do Desenvolvimento, e Aloizio Mercadante, em Ciências e Tecnologia. Vão perder tempo, se a economia continuar estrangulada pelos problemas da estabilidade.

Tecnologia é também paixão antiga do presidente do BNDES, Luciano Coutinho. Time para sair

detrás, dando saltos, não falta ao país. Faltam visão e decisão ao governo, e alguma ousadia industrial.

Majestade da produção

É esta direção que Dilma deveria ter incluído em sua Mensagem, um parágrafo que fosse. Este é um país em que tais peças, inspiradas no “Estado da União”, prestação de contas anual do presidente dos EUA e por sua vez importada da tradição iniciada na Inglaterra há três séculos, são como o éter. Destampado, evapora num segundo.

É também um país em que o governante não tem que listar em papel passado avalizado pelos legisladores os compromissos, objetivos e metas, e fosse cobrado por isso. Toca-os conforme a necessidade e conveniência. Ajudaria se houvesse plano de vôo. E se a produção, não os juros nem o gasto público, fosse tratada como majestade.

Sem regras e com rumo

O instinto empreendedor sobrevive no país nas pequenas empresas e vez ou outra desponta em alguns grandes grupos. Um empresário, por exemplo, contratou uma consultoria famosa para apurar o que falta ao Brasil para que surja um Google brasileiro. É assim que começa.

A energia empreendedora resulta mais dos espíritos inquietos que de políticas públicas, do tamanho das empresas e tipo do capital, se privado ou estatal. A Natura cresceu graças à qualidade do que faz e da garra de seus fundadores sem nunca, na origem, ter ido a um banco público. Já a Embrapa é estatal e inova mais que muitas multinacionais do setor agropecuário. Não há regras. Mas há rumo.

É o que o governo deve visar, e atentar aos riscos da inovação. A busca das energias limpas, por exemplo, é a antítese do pré-sal. ■

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



Edi Pereira

Princípios Calvert e de Empoderamento das Mulheres: exemplos de práticas mundiais de conduta para as empresas

Luciana Medeiros von Adamek, coordenadora-geral do IBEF Mulher

Tratamos, em edições anteriores, de ações efetuadas por empresas que se preocupam em ter o equilíbrio de gênero no seu quadro de profissionais. Essas empresas proporcionam determinadas políticas para que as mulheres possam manter o equilíbrio saudável entre o trabalho e a família, sem precisar abdicar de um ou de outro.

Existem diversos materiais de referência para quem busca boas práticas de ações para as mulheres nas empresas, entre eles:

• **Calvert Women's Principles® – Princípios Calvert para as Mulheres:** desenvolvidos em parceria com o Unifem – Fundo das Nações Unidas para o Desenvolvimento das Mulheres (www.unifem.org.br) e lançados em 2004, constituem o primeiro código corporativo de conduta focado exclusivamente em empoderar, alavancar e investir nas mulheres. Os Princípios Calvert para as Mulheres buscam conscientizar as empresas para os problemas que afetam as mulheres no local de trabalho e, assim, procuram realçar o papel das empresas no sentido de garantir os direitos das mulheres. Os princípios foram elaborados pelo Calvert Group (www.calvert.com), organização de previdência privada dos Estados Unidos que foca seus investimentos pelos critérios de sustentabilidade social e ambiental. Os princípios estabelecem um conjunto de indicadores para acompanhar o andamento das práticas de igualdade de gênero na comunidade empresarial, conforme listado a seguir:

1. Emprego e remunerações.
2. Balanço de vida profissional e familiar e desenvolvimento de carreira.
3. Saúde, segurança e livre de violência.
4. Gestão e governança.
5. Negócio, *supply chain* e práticas de marketing.
6. Aspectos cívicos e envolvimento da comunidade.
7. Transparência e responsabilidade.

Os Princípios Calvert são considerados pelo Calvert Group para a seleção de seus investimentos em todo o mundo. Além do padrão de conduta, os Princípios Calvert oferecem instrumentos para que o desempenho das organizações, na construção da equidade de gênero, possa ser avaliado internamente e por seus investidores. O Calvert Group parte da premissa de que empresas bem governadas, que têm como alicerce de sua gestão práticas de responsabilidade social, têm mais vantagens para gerir os riscos e obter lucro para seus acionistas a longo prazo.

• **Princípios de Empoderamento das Mulheres:** elaborados em colaboração pelo Unifem e pelo Pacto Global das Nações Unidas¹, baseando-se em consulta pública internacional a várias partes interessadas e na adaptação dos Princípios Calvert para as Mulheres. Baseados na prática empresarial da vida real, os princípios auxiliam as companhias a criar ou adequar políticas e práticas existentes para realizar o empoderamento das mulheres. Segue um resumo desses princípios:

1. Estabelecer liderança corporativa de alto nível para a igualdade de gênero.
2. Tratar todas as mulheres e homens de maneira justa no trabalho – respeitar e apoiar direitos humanos e não discriminação.
3. Assegurar saúde, segurança e bem-estar a todos os trabalhadoras e trabalhadores, mulheres e homens.
4. Promover educação, treinamento e desenvolvimento profissional para as mulheres.
5. Desenvolver desenvolvimento empresarial e práticas de cadeia de suprimentos e marketing que empoderem as mulheres.
6. Promover igualdade por meio de iniciativas comunitárias e de defesa.
7. Medir e publicamente relatar o progresso no alcance da igualdade de gênero.

Em 2010, grandes empresas aderiram à declaração de apoio dos CEOs aos Princípios de Empoderamento das Mulheres – Igualdade Significa Negócios, lançados pelas Nações Unidas em 8 de março de 2010. No documento, os presidentes e diretores executivos expressam o compromisso com a promoção da igualdade entre homens e mulheres, a ser adotada em escala mundial para representar nas empresas a diversidade global e nacional. São signatárias as seguintes empresas: Symantec (Estados Unidos), Eskom Holdings Limited (África do Sul), Infosys Technologies Limited (Índia), Total (França), Levi Strauss & Co. (Estados Unidos), The Westpac Group (Austrália), Sunjoo Group/MCM (Coreia do Sul), Copel – Companhia Paranaense de Energia (Brasil), Petrobras (Brasil) e Olympic Group (Egito). Marca-se, assim, o início da preocupação com a implementação dessas políticas e com o tratamento da igualdade de gênero. Espera-se que, doravante, muitas outras empresas sigam pelo mesmo caminho. ■

¹ Lançado em 2000, o pacto é um convite para que as empresas de todo o mundo alinhem suas estratégias e operações aos dez princípios universais nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção, e adotem medidas efetivas de apoio aos objetivos da ONU.

Um advogado que vê muito além do Direito



Divulgação

Plinio José Marafon

Associado do IBEF SP há vinte anos, Plinio José Marafon chegou a São Paulo com dezoito anos para cursar a Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo (USP). E, a partir daí, ele construiu uma sólida trajetória profissional, que culminou na fundação da B&M – Braga e Marafon Consultores e Advogados, “boutique” especializada em impostos, direito societário e contratos.

Plinio conta que sua infância e juventude tiveram como cenário a cidade de Rio Claro, no interior de São Paulo, de onde ele só traz boas lembranças. “Estudioso, fiz o 1º grau no Colégio Koelle e colegial em contabilidade. Tive muitos amigos lá e até hoje mantenho contato com vários. Minha mãe, de 85 anos, ainda vive lá”, diz.

Após graduar-se em Direito, Plinio buscou a complementação de sua formação acadêmica, cursando simultaneamente mestrado em Direito Tributário na USP e especialização na mesma área na PUC (Pontifícia Universidade Católica). “Escolhi Tributário porque sempre gostei de contabilidade e finanças, era a área do Direito mais afim”, comenta.

Não foi apenas na advocacia que Plinio atuou profissionalmente; ele foi jornalista por três anos durante a facul-

dade. “Comecei a trabalhar como advogado no quarto ano, quando entrei na Roberto Dreyfuss Auditores e Consultores (hoje KPMG), onde fiquei por 18 anos, tornando-me sócio de impostos. Em 1990, fundei, com dois outros sócios oriundos da Artur Andersen, a BMG – Braga, Marafon e Guizzillini, hoje somente B&M – Braga e Marafon Consultores e Advogados. E, em fevereiro deste ano, deixei a B&M para não ter mais sócios e cuidar de questões tributárias seletivas.”

Durante sua carreira, o ibefiano revela que a principal experiência que teve foi “entender a visão gerencial-empresarial, em detrimento da visão meramente jurídica”. E disse também: “Em minha profissão, as vivências mais marcantes estão relacionadas aos problemas emocionais e culturais dos clientes, para mim mais importantes do que as questões empresariais.”

Hoje, Plinio sente-se totalmente realizado profissionalmente: “Minha ambição é me retirar dignamente”, pontua. Já na esfera pessoal, o advogado ressalta que seus pais são seus grandes exemplos, “pelos altos valores morais e éticos que me passaram”, diz. Além disso, ele

dedica bastante atenção a seus familiares e amigos. “Tento me posicionar como alguém que está sempre disposto a ajudar e passar segurança a todos que me são próximos.” E complementa: “Minha maior felicidade é me sentir útil à outra pessoa, de qualquer forma, transmitindo minha experiência pessoal e profissional.”

No tempo livre, Plinio dedica-se à leitura e pesquisas na internet de sites de história, arte, arqueologia e locais turísticos. Ele gosta também de passar bons momentos em sua chácara e de viajar. Além disso, dedica-se à doutrina espírita, “que vai tomar meu tempo livre no futuro”, conta.

Sobre o IBEF SP, o sócio de longa data pontua: “Ele me proporcionou inúmeras oportunidades de *networking*, através de eventos socioesportivos, palestras e participação na Diretoria, que muito me honrou.” ■



O executivo ao lado de sua mãe

Divulgação

Preferências

Palavra

Ética

Guru

Chico Xavier

Personalidade Histórica

Allan Kardec

Estilo Musical

Rock e clássico

Melhor Filme

Casablanca

Melhor Livro

Cem Anos de Solidão, de Gabriel García Márquez

Esportes

Futebol

Lazer

História

Culinária Preferida

Italiana

País (fora o Brasil)

Itália

Melhor Cidade

Veneza

Férias

Exterior

Aniversários

Parabéns aos associados que aniversariam em março!

1 Jorge Luiz Trevisani 2 Sylvio Cassu de Castro e Marcio Tadeu da Silva 3 Wesley Bonni, Eduardo Silveira Camara e Marco Antonio Vasquez 4 Jairo Sampaio Saddi 5 Rinaldo Pecchio Jr. 6 André de Araújo Souza e Ewaldo Mario Kuhlmann Russo 7 Armando de Toledo e Fabricio Bossle 8 Adriana Saadi Aragão, Marcelo Couceiro e Alexandre Mafra Guimaraes 9 Agamenone Callegari Junior, José Roberto Lettiere, Fausto Vassere e Alan Medina Riddell 10 Erick Endrillo Santos Simas, Sergio Mellone Olgas, Alexandre Jose Guerra de Castro Monteiro, Wilson Freitas Rabelo, Rodrigo Antonio Jose Dal Borgo Abraldez e Glaucio Cunha Barros 11 Eglair Tadeu Juliani e Fabio Mentone 12 Antonio Carlos Nogueira, Carlos Roberto Orellana e João Carlos de Nobrega Pecego 13 Francisco Haroldo Gomes Mota e Nelson Magalhães Graca 14 Carlos Roberto de Mello, Silvio Vidigal M. de Barros e Roberto Carlos Guimarães 15 Sergio Miozzo Zuffo, Luis Felipe Schiriak e Edson Massami Tsuda 16 Helio Ribeiro Duarte, Ricardo Assumpção Tuzzi e Osvaldo Ayres Filho 17 Luiz Eduardo Coimbra Silva e Flavia Cristina Gomes 18 José João Trigo, Jose Camilo Soares dos Santos e Edgard Silveira Bueno Filho 19 Marcelo de Paula Souza e Samuel Saldanha 20 Mohamed Fayeq Parrini Mutlaq e José Carlos Catanese 21 Luiz Roberto Coradin 22 Anselmo Fernando Vecchi Filho e Jorge José Biondi de Mello 23 Mateus Scherer Caldasso e Sheila Moser 24 Jose Marcos Joaquim, Eduardo Barcelos Guimarães, David Bunce, Leonardo de Paiva Rocha e Maria Cristina Marinho de Moraes 25 Jorge Tadeu Rossetto, Paulo Munhoz Vaz e Amauri José Junqueira 26 Luiz Carlos Siqueira Aguiar e Carlos Gil Lemos 27 Barbara Alvin Raymundo, Rodrigo Souza Silva e Luiz Roberto Cassab Mousinho 28 Fabio Tadeu Marchiori Gama 29 José Roberto Lorenzi, Ricardo Eguchi 30 Paulo Leite Julião, Ana Carla Barreira de Oliveira, Marcos Lourenço, Willy Otto Jordan Neto e Marco Antonio Pereira 31 Ney Castro Alves.

Novos Associados

Alexandre Gonçalves Zachello – Pullmantur Cruzeiros

Anderson Silva de Sá – Astrazaneca do Brasil Ltda.

Antonio Carlos Nogueira – Aon Holdings Corretora de Seguros

Barbara Alvin Raymundo – Trindade Consultoria e Investimentos Ltda.

Cesar Augusto Wanderley Ciavolih – BES Investimento do Brasil S.A.

Cesar Colodete Lucas – PwC Auditores Independentes

Claudia Lebre Rodrigues – Lenovo Tecnologia Brasil

Claudio Ikeda – Johnson & Johnson

Daniel Henrique Seixas de Reis de Paula – Federal Reserve Bank

Edson Nogueira da Rocha – Edson Rocha Consultoria Empresarial Ltda.

Eduarda Silveira Bueno – KPMG Auditores Independentes

Elaine Cristina São Miguel – Merck Sharp & Dohme Farm. Ltda.

Fabio dos Santos Costa – LeasePlan Arrendamento Mercantil Ltda.

Fernando Henrique Teixeira de Oliveira – PwC Auditores Independentes

George Fontenele Arraes – HM Engenharia Estrutural S/S

Guilherme Prestes Cesar Sanches – Participações Morro Vermelho S.A.

Ingrid Baumegger – Bauma Equipamentos Industriais Ltda.

João Lins Pereira Filho – PwC Auditores Independentes

José Luiz Ferreira Cilento – Kemin do Brasil Ltda.

Luiz Carlos Gianni Tanisho – Trindade Consultoria e Investimentos Ltda.

Luiz Gustavo Rivelo – Banco Societé Generale

Marcela M. Gomes – Merck Sharp & Dohme Farm. Ltda.

Marcelo Peccinini de Chiaro – Destsche Bank S.A.

Marcelo Scarpelli dos Santos – MotoPPar Ind. e Com. Automatizadores Ltda.

Patricia Molino – KPMG Consultoria Ltda.

Paulo Cesar de Sousa Abreu – Philips do Brasil Ltda.

Paulo Munhoz Vaz – Software AG

Ricardo Itapema de Casto Monteiro – Johnson & Johnson

Ricardo José Furquim de Campos – KPMG Auditores Independentes

Ricardo Santos – Trindade Consultoria e Investimentos Ltda.

Sergio Miozzo Zuffo – GRV Solutions

Wander Pinto – KPMG Risk & Advisory Services

Contradições de um Brasil emergente

O Brasil encontra-se em uma situação simultaneamente vigorosa e perigosa. É vigorosa, pois todos os indicadores apontam para um crescimento robusto, quando comparado com outras nações, seja em nosso hemisfério, seja entre as nações mais ricas e avançadas do mundo. Assim é que, mesmo projetando uma redução no ritmo, quando comparamos os próximos anos com o espetacular crescimento atingido em 2010 (mais de 7%, segundo todas as fontes consultadas), ainda se pode dizer que a média prevista, entre 4,5% e 5%, representa um fator diferencial perante outras economias mais consolidadas, para as quais espera-se metade do que se projeta para o Brasil. As exceções são a China e a Índia, que ainda experimentarão crescimento acelerado nos próximos quatro ou cinco anos.

Como complemento do lado positivo das projeções para o futuro, temos a necessidade de implantação de melhorias em termos de infraestrutura que se apresentam como fundamentais para a realização dos eventos esportivos que acontecerão no Brasil em 2014 (Copa do Mundo de Futebol) e 2016 (Jogos Olímpicos). Essas obras demandarão grande esforço em termos de contratação de mão de obra e compra de materiais e de serviços, sendo que a grande maioria dessas aquisições e contratações se fará no mercado local.

Outro fator contributivo para essa escalada de crescimento da economia brasileira é o preço das *commodities* no mercado mundial, que continua em ascensão, ainda que mais modesta quando comparada com outros períodos, e que seguirá alavancando as exportações brasileiras.

Entretanto, existem elementos que poderão complicar esse futuro virtuoso, que configurariam o que denominei de situação perigosa. Inicialmente, temos que o crescimento entre 4,5% e 5% não será suficiente para gerar emprego e poupança.

Também, com o crescimento de nossas exportações e com a necessidade de capital para as obras de infraestrutura que serão realizadas nos próximos três ou quatro anos, o volume de recursos do exterior que aportarão no Brasil continuará sendo muito grande, contribuindo para a valorização de nossa moeda. A esses fatores se soma a atração que as elevadas taxas internas de juros exercem sobre os capitais especulativos, que remuneraram como em nenhuma outra nação do planeta.

Para evitar a sobrevalorização do real, o Banco Central se verá obrigado, como tem feito nos últimos anos, a comprar dólares no mercado, aumentando a dívida interna e fazendo crescer nossas reservas cambiais externas. Ocorre que, enquanto precisam pagar juros elevados para conseguir os reais necessários à compra de moeda estrangeira, as nossas autoridades monetárias vêm os recursos em dólares serem remunerados por taxas muito baixas, gerando um prejuízo real e efetivo.

Todos esses fatores constituem uma forte pressão inflacionária, conduzindo o País a um patamar superior às metas estabelecidas pelo Banco Central, que será combatido com a arma natural empregada nessas circunstâncias (a elevação da Selic), que



Ivan de Souza é vice-presidente do IBEF SP (gestão 2009/2011) e diretor da Congen Consultoria em Gestão de Negócios.

realimentará a roda de investidores especulativos, criando uma espécie de círculo vicioso.

Ainda que as importações representem um componente positivo para o controle de preços, a combinação dos aspectos mencionados será francamente inflacionária. Aliás, a própria previsão do mercado para a inflação de 2012 já nos oferece uma certeza de que teremos pelo menos três anos consecutivos com níveis de inflação acima do ponto médio da meta estabelecida pelo governo federal (4,5%).

A solução para essa situação seria um superávit significativo das contas públicas, que seria suficiente para o pagamento dos juros da dívida, bem como para a amortização dessa dívida, aliviando a pressão existente.

Acontece, porém, que as duas gestões do Partido dos Trabalhadores contribuíram para que os gastos públicos fossem fortemente incrementados, e de uma maneira irreversível, pois se contrataram despesas para todos os anos subsequentes por meio da admissão de milhares de servidores e do aumento real de salários concedido a todo o funcionalismo público. Como solução para essa equação danosa para os cofres do Tesouro Nacional, apresentar-se-ia a elevação dos tributos cobrados da população e das empresas brasileiras, o que, entretanto, não se mostra possível face à elevada carga que já onera a sociedade.

Recentemente, o Fundo Monetário Internacional (FMI) lançou um alerta sobre as contas públicas brasileiras e sobre o perigo que elas representam à estabilidade de nossa economia, mas esse aviso foi veementemente rechaçado pelo ministro Guido Mantega, que disse não enxergar no organismo autoridade para falar sobre o assunto.

Ora, o mesmo ministro Mantega, enquanto condutor da economia na última gestão do ex-presidente Lula, foi o principal autor do ataque ao Tesouro, por meio das diversas autorizações de gastos permanentes então detonadas, e agora se arvora de controlador dos gastos públicos que ajudou a inflar de maneira permanente.

Não se pode negar o efeito nefasto que as atitudes tomadas por aquela gestão tiveram e terão sobre as contas públicas do Brasil, tudo em nome da vitória nas eleições. Também sabemos os sacrifícios a que todos seremos condenados para sua correção. Isto sim se pode considerar como herança maldita, ao contrário do que foi alegado por Lula e seus ministros em 2003, ao assumirem o primeiro mandato. Mas essa definição jamais será adotada pela pupila e sucessora, que tudo fará para evitar essa pecha, ainda que sinta na carne todas as consequências da irresponsabilidade do governo anterior. É a isso que podemos chamar de puro fisiologismo.

Temos que torcer fortemente pela recuperação da economia mundial, em termos muito fortes, para que parte do efeito negativo mencionado neste texto possa ser eliminado pelos aspectos positivos do crescimento.

E acima de tudo temos que esperar que, como se costuma dizer, Deus seja realmente brasileiro e que ainda não tenha se cansado das nossas estripulias. ■