



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

Conselho de Administração

Presidente: Keyler Carvalho Rocha
Vice-presidente: Luis Felipe Schiriak
Conselheiros: Antonio Luiz Pizarro Manso,
Britaldo Pedrosa Soares, Enéas Pestana,
Henrique Luz, Pedro Augusto de Melo,
Rodrigo Kede de Freitas Lima e
Walter M. Machado de Barros

Diretoria Executiva

Presidente: André Luis Rodrigues
Primeiro vice-presidente: José Cláudio Securato
Vice-presidentes: André de A Souza,
Antonio Sérgio de Almeida, Bernardo Szpigel,
Daniel Levy, Edmundo Luiz P. Balthazar,
José Rogério Luiz, Leonardo Barros Brito de Pinho,
Luciana Medeiros von Adamek e
Luiz Roberto Calado

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: Ivan de Souza
Membros: Fábio Jorge Celeguim,
José Adalber Alencar, José Cesar Guiotti,
Leonardo Barros de Pinho, Luiz Cláudio Fontes,
Mário Togneri, Rubens Batista Júnior, Sérgio Volk
e Walter Nageishi

Diretor-Gerente

Mario de Rezende Pierri

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



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
Ottenbreit, Jennifer Almeida e Jonathas Ruiz

Design e produção gráfica

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

Pré-impressão e Impressão

Fabracor

Tiragem

2.000 exemplares

DISTRIBUIÇÃO GRATUITA

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.



Divulgação

Editorial

Uma nova gestão

André Luis Rodrigues
Presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP
andre.rodrigues@ibef.com.br

Iniciamos uma nova etapa da vida do IBEF SP: começa o mandato da nova Diretoria Executiva, indicada pelo Conselho de Administração eleito pelos nossos associados no último mês de janeiro. Movidos pelo entusiasmo e pelos desafios dessa nova missão, vamos dedicar nossos esforços e energias para realizar todos os objetivos a que nos propusemos ao aceitar esse convite. Nosso maior compromisso: criar valor para nossos associados, e para isso uniremos a experiência de alguns dos membros desta Diretoria ao entusiasmo dos que agora nos acompanham nessa empreitada. Agradeço, em meu nome e em nome de todos os diretores do IBEF SP, pelo trabalho desenvolvido por Rodrigo Kede e por todos os seus companheiros de gestão, que permitiram o atingimento de muitas metas, com o desenvolvimento de novas atividades que trouxeram mais brilho e destaque ao nosso Instituto. A inovação esteve presente no dia a dia dos eventos do IBEF. Lembro algumas das iniciativas, como o Painel dos CEOs, que reuniu em duas oportunidades alguns dos principais executivos do Brasil para exporem suas ideias sobre o progresso econômico de nosso país e as tendências do futuro; Encontro Setorial; Cenários Econômicos; e CFO Forum, entre outros, além do lançamento do I ENEF – Encontro Nacional dos Estudantes de Finanças, por meio do qual apresentamos nosso Instituto aos estudantes de diversas universidades do Estado de São Paulo – esse evento representou mais um passo visando à perenização do IBEF SP.

A matéria de capa desta edição apresenta o novo papel do executivo de Finanças, abrangendo todas as atividades e responsabilidades desses profissionais, com o depoimento de executivos e de consultores especializados. É apresentado, ainda, o comparativo das funções do antigo e do novo diretor financeiro.

Temos, ainda, a cobertura de eventos realizados pelas Comissões de Trabalho, bem como um artigo do prof. Édison Carlos Fernandes abordando o IFRS como gerador de valor para os acionistas.

Uma excelente entrevista com o presidente da Dell (Raymundo Peixoto), na qual ele aborda os novos caminhos da empresa no Brasil, e um artigo sobre acordo de acionistas e planejamento sucessório na empresa familiar, de autoria do prof. Leslie Amendolara, complementam a edição.

Também é apresentada a cobertura da solenidade de posse do novo Conselho de Administração e da nova Diretoria Executiva, em um almoço acontecido no dia 3 de março.

Espero que vocês desfrutem desta edição com o mesmo entusiasmo e disposição que foi dedicada pelas pessoas que a confeccionaram.

Boa leitura a todos!

Índice

Rapidinhas 4

Ping-pong 6

Por dentro das oportunidades do mercado tecnológico

Café da Manhã 10

Como realizar aquisição de ferramentas de TI

Tributos 14

Sistema Tributário e Norma Geral Antielisiva

Matéria de capa 18

O novo papel do diretor financeiro

Artigo 30

IFRS: gerando valor para o acionista, por Edison Carlos Fernandes

Institucional 32

Almoço de posse do novo corpo diretivo do IBEF SP

Tema livre 44

US\$ 8,32 é o salário-hora na indústria aqui. Na China, US\$ 1,36; Índia, US\$ 1,17. Como competir?, por Antonio Machado

IBEF Mulher 45

IBEF Jovem 47

Executivos&Empresas 48

Uma carreira repleta de realizações pessoais

Aniversariantes/Novos Associados 49

Opinião 50

Acordo de acionistas e planejamento sucessório na empresa familiar, por Leslie Amendolara

Conforme informou Pedro Melo, presidente da KPMG no Brasil e membro do Conselho de Administração do IBEF SP, em nota oficial da empresa, a partir de 1º de abril de 2011, a operação brasileira da BDO passa a fazer parte da KPMG no País, formando uma nova e única empresa com maior presença em Audit, Tax e Advisory no mercado nacional.

.....

Uma boa opção para a realização de eventos e reuniões no Rio de Janeiro está sendo oferecida pelo IBEF Rio. O Instituto dispõe de salas e de um auditório com capacidade variada e pode oferecer diversos serviços, tais como *coffee-break*, restaurante e locação de equipamentos de suporte. A sede do IBEF Rio fica ao lado da estação Carioca do metrô e permite fácil acesso ao Aeroporto Santos Dumont. Para conhecer os espaços, visite o site www.ibefrio.org.br. Mais informações pelo e-mail: atendimento@ibefrio.org.br ou pelos telefones (21) 2217-5555 e (21) 2217-5570.

.....

A Editora Saint Paul realizou em 23 de março último, no Museu de Arte Moderna de São Paulo (MAM), o evento de lançamento do livro *O Novo Brasil – As Conquistas Políticas, Econômicas, Sociais e nas Relações Internacionais*, do brasileiro Albert Fishlow, professor emérito da Universidade de Columbia, EUA. Na ocasião, Fishlow proferiu palestra sobre o tema e teve a companhia de Pedro Malan e Edmar Bacha na mesa que conduziu os trabalhos. Também presentes: Walter Machado de Barros, membro do Conselho de Administração do IBEF SP, Antonio Sergio de Almeida e Luiz Roberto Calado – vice-presidentes da Diretoria Executiva do Instituto – e, ainda, Pedro Moreira Salles (Itaú/Unibanco) e Andrea Calabi (secretário da Fazenda do Estado de São Paulo). A Saint Paul é dirigida pelo primeiro vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP, José Cláudio Securato.

.....

O Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (Ibracon) lançou a tradução autorizada para o português do livro *Normas Internacionais de Relatórios Financeiros – IFRS – 2010*, originado da obra elaborada pelo International Accounting Standards Board (IASB). Segundo Ana Maria Elorrieta, presidente da diretoria nacional do Ibracon e membro do IBEF Mulher, esse importante instrumento de trabalho está sendo exclusivamente comercializado por meio do site www.ibracon.com.br.



©Shutterstock.com

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

Café da Manhã Comissão de Sustentabilidade

Sustentabilidade – Case: Dupont

Palestrante: Marcos Gaio, diretor de Novos Negócios da Dupont.



Arquivo IBEF SP

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

Café da Manhã da Comissão Técnica

Avaliação de Riscos Socioambientais no Setor Financeiro

Palestrante: Márcio Rodrigues Lopes, gerência de Análise de Risco Socioambiental do Bradesco.



Divulgação

22 a 26 de junho – Hotel Transamérica Comandatuba

Socioesportivo 2011

27º Encontro Socioesportivo de Executivos de Finanças.

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

Registro

IBEF SP participa mais uma vez do Prêmio Abrasca Relatório Anual

O IBEF São Paulo, que apoia o Prêmio Abrasca Relatório Anual desde que este foi instituído, em 1999, neste ano será representado no certame por seus vice-presidentes, André de Araújo Souza (E&Y Terco) e Luciana Medeiros von Adamek (PwC/IBEF Mulher), e pelo presidente da Subcomissão de Sustentabilidade, Antônio Luís Aulicino (IDS), que participarão da Comissão Julgadora. Em 2010, além de Luciana von Adamek, participaram da comissão os ibefianos André Luis Rodrigues (Rhodia), hoje presidente da Diretoria Executiva, e Luis Roberto Calado, vice-presidente. Naquele ano, foram vencedoras: CPFL e Eternit (companhias abertas); Endesa Brasil e TBG (empresas fechadas); e IBGC (organizações não empresariais).

O prêmio avalia os melhores relatórios anuais distribuídos sob a forma de relatório impresso ou *on-line* (não concorrem relatórios divulgados exclusivamente em jornais) e, conforme informou a Abrasca, além dos relatórios de companhias abertas e empresas fechadas, será mantida a categoria “organizações não empresariais”, que engloba fundações, instituições de ensino, associações de classe, clubes, igrejas, filantrópicas e similares. Também será mantida a divisão das categorias “companhia aberta” e “empresa fechada” em duas subcategorias: a) empresas com receita líquida igual ou acima de R\$ 2 bilhões; e b) empresas com receita líquida abaixo de R\$ 2 bilhões (consolidado ou controladora, o que for maior). No caso dos bancos será considerada, ao invés de receita líquida, a receita bruta com intermediação financeira. Além dos premiados nessas categorias, serão concedidas menções honrosas aos destaques em diferentes quesitos.

As inscrições para o Prêmio Abrasca 2011 já estão abertas e serão recebidas até o dia 29 de julho. As empresas que entregarem seus relatórios com antecedência serão bonificadas: até o dia 29 de abril, receberão dois pontos na média geral; até 30 de junho, um ponto. Por outro lado, aquelas que deixarem para o último dia perderão um ponto. Realizado sob a coordenação do também ibefiano Lélío Lauretti e da professora Lucy Sousa.

Mais informações no site <http://www.abrasca.org.br>.

De acordo com a consultoria Gartner, em 2010, a venda de computadores no mundo totalizou 350,9 milhões de unidades. Isso significa um aumento de 13,8% em relação aos 308,3 milhões vendidos em 2009. Inserida nesse contexto, a Dell ocupa a

Por dentro das oportunidades do mercado tecnológico

Já conhecida pela fabricação de *hardwares*, hoje a Dell se posiciona também como uma empresa de soluções

segunda posição no mercado mundial de computadores, com mais de 11 milhões de unidades comercializadas no quarto trimestre de 2010: um crescimento de 4,2% em relação ao desempenho no mesmo período de 2009. Raymundo Peixoto, presidente da Dell Brasil, afirma que os investimentos não param e a empresa renova seu portfólio constantemente para atender às necessidades do cliente. “A Dell quer trabalhar com serviços ligados à infraestrutura para simplificar, monitorar e gerenciar o ambiente do cliente”, explica. Peixoto ressalta também que o Brasil está entre os países foco da Dell, “e, por esse motivo, tornou-se uma prioridade para os lançamentos globais”. Ainda na opinião do executivo, o mercado tem capacidade para absorver a grande diversidade de produtos tecnológicos que estão sendo apresentados: “A Dell entende que é preciso se identificar com o produto que cada consumidor precisa naquele determinado momento e que, cada vez mais, usaremos diferentes equipamentos em situações variadas”, pontua.

IBEF News – Qual é o plano de investimento da Dell para os próximos anos? Existe a previsão de ampliação das plantas de produção no Brasil?

Raymundo Peixoto – A Dell tem investido muito na ampliação do mercado brasileiro, com novos lançamentos, serviços e investimentos em infraestrutura da empresa. O Brasil está entre os principais países de foco da Dell e, por esse motivo, se tornou uma prioridade para os lançamentos globais, por exemplo. Além disso, a empresa está investindo em serviços de consultoria, serviços remotos para atender outros clientes, novos *softwares* e na própria infraestrutura da empresa para conseguir suportar o grande volume de produtos que serão comercializados no País.

IN – O crescimento do poder de consumo das classes C e D tem ocasionado o crescimento em ritmo acelerado do volume de vendas de computadores no Brasil. Quais as estratégias para atender esse público e quanto dessas vendas ainda ficam com o mercado paralelo [mercado cinza]?

RP – A estratégia da Dell é de identificação pessoal, ou seja, fornecer produtos que atendam às

diferentes necessidades e públicos, como *gamers*, famílias com crianças, geração Y, entre outros. Em um determinado momento, a Dell percebeu um aumento na compra de computadores mais caros, o que mostra que as classes C e D estão comprando o segundo computador e/ou estão mais exigentes na hora de comprar, procurando por produtos de melhor qualidade para atender às suas necessidades. De acordo com um levantamento do Instituto Brasil Legal, houve uma queda substancial na porcentagem de vendas feitas por meio de mercado cinza [o número atual é de 25%]. Esses dados mostram que os serviços e preços mais convidativos dos produtos que chegam ao mercado nacional fazem com o que o consumidor considere comprar modelos diretamente das empresas, assegurando suporte técnico e garantia.

IN – A Dell é, em geral, identificada como uma empresa de hardware, mas, pelo que acompanhamos, os serviços de valor agregado crescem cada vez mais no portfólio. Qual a representação desses serviços no total de vendas da Dell? E qual é a expectativa para os próximos anos?

RP – Apesar de ser conhecida como uma empresa de *hardware*, cada vez mais a Dell está se posicionando também como uma empresa de soluções, que se caracteriza por vender serviços que atendam às necessidades específicas do cliente. A empresa pretende crescer a oferta de serviços, mas a preocupação principal é crescer para ajudar o cliente a entender ou resolver seu problema. Por exemplo, a Dell quer trabalhar com serviços ligados à infraestrutura para simplificar, monitorar e gerenciar o ambiente do cliente: serviços de instalação ou implementação de alguma solução de virtualização e serviços de armazenamento de dados virtualizados, entre outros. Em alguns segmentos, como Saúde, por exemplo, temos um portfólio de serviços desenvolvidos nos Estados Unidos para hospitais e já começamos a provê-los no Brasil: eles vão desde consultoria de negócios até a implementação de sistemas e monitoração do ambiente de tecnologia nos hospitais.

IN – Então, a aquisição de empresas como a Perot Systems e a Equallogic faz parte dessa estratégia?

RP – Todas as empresas que a Dell adquiriu estão alinhadas com a estratégia da empresa de vender



Divulgação

Raymundo Peixoto atua como diretor geral da Dell Brasil. Nessa posição desde janeiro de 2004, Raymundo é responsável pelo gerenciamento da unidade da empresa no País, atuando nos segmentos de Educação, Saúde, Governo e Corporativo. Anteriormente a essa função, Raymundo foi diretor de Vendas Corporativas para Mercosul e coordenou o relacionamento da Dell com grandes clientes do mercado corporativo no Brasil, Argentina e Chile. Antes de se juntar à Dell, em maio de 2003, Raymundo ocupou diversas posições gerenciais na área de Vendas em diversas empresas. Durante seus nove anos de atuação na IBM, ele trabalhou no eixo Rio-São Paulo, sendo responsável pela venda de *software*, *hardware* e serviços para clientes do segmento de Bens de Consumo. Na Oracle, ao longo de seus sete anos de trabalho, assumiu diversas posições na área de Vendas. Raymundo é graduado em Engenharia Mecânica Aeronáutica pelo ITA – Instituto Tecnológico da Aeronáutica no Brasil, e tem especialização em Advanced Management pela Universidade de Harvard.

soluções. O mercado de tecnologia está passando por um momento de grandes transformações e está entrando na chamada Era Virtual, na qual as soluções requerem um novo ambiente tecnológico que antes não existia. É preciso criar um ambiente que seja escalável, competitivo, acessível e aberto, para que todas as empresas consigam entrar nessa era sem ter uma explosão de gastos com a tecnologia da informação. Todas essas compras e parcerias fazem parte da estratégia da Dell de prover esse ambiente para a Era Virtual, complementando seu portfólio para entregar soluções completas para que os clientes consigam crescer e prosperar.

IN – A Dell sempre foi conhecida pelo seu bem-sucedido modelo de venda direta. Recentemente, foram feitas experiências de criação de

um canal indireto de vendas por meio de grandes varejistas. Qual o resultado dessa experiência e como a Dell deve se comportar daqui para frente com relação ao modelo de vendas?

RP – O modelo de vendas diretas tem um tremendo valor por estar em contato direto com o cliente, pois isso simplifica todo o processo. No entanto, pessoas ou empresas têm comportamentos de compra diferentes e a Dell oferece a infraestrutura necessária para que o consumidor compre da maneira que achar mais conveniente. Hoje, a Dell é uma empresa que chega ao cliente de diversas maneiras, seja por meio do *site*, por telefone, pelos executivos de venda que visitam os clientes ou pelas redes varejistas. Nós priorizamos a necessidade do consumidor, independente do canal de vendas escolhido, com o objetivo

de atender o cliente da forma mais efetiva e próxima possível. Para a Dell, *e-commerce* e varejo se complementam. Em julho do ano passado, a Dell anunciou sua entrada em redes varejistas da região Nordeste, seguindo com a estratégia de fortalecer sua posição no mercado varejista brasileiro. Atualmente, a empresa está presente em mais de 1.000 lojas em todo o Brasil, como Carrefour, Extra, Ponto Frio.com, Fnac, Fastshop e Cecomil, entre outras.

IN – A Dell está entre os 5 maiores fabricantes de computadores do mundo. Qual é a fatia de mercado que vocês possuem no Brasil e no mundo?

RP – Segundo dados do IDC [International Data Corporation] do 3º trimestre de 2010, a Dell é líder no mercado de PCs para pequenas e médias empresas, com 13,4% do mercado, e para grandes empresas, com 33,3% do mercado. Além disso, a empresa é líder em servidores há mais de cinco anos no mercado brasileiro [todos os segmentos].

IN – Como o senhor encara o movimento global de desvalorização do dólar e como isso impacta nos resultados da Dell no Brasil e no mundo?

"A Dell tem investido muito na ampliação do mercado brasileiro, com novos lançamentos, serviços e investimentos em infraestrutura da empresa"



"Podemos adiantar que os grandes destaques para 2011 são o grande crescimento no segmento de PME [Pequenas e Médias Empresas], mercado que mais vai crescer este ano, e a área de Soluções e Serviços"

RP – Qualquer efeito cambial impacta qualquer país ou região, pois pode criar uma situação que não é real. A maioria das empresas, principalmente as de computadores, é global. Por uma questão de escala, ou seja, por maior que seja um país, é necessário operar em ambientes mundiais para trazer produtos com inovação e as tendências do uso da informática por pessoas e empresas, para oferecer preços competitivos e uma melhor infraestrutura ao consumidor. Por esse motivo, a desvalorização de uma moeda pode impactar nos negócios de outras regiões também. As empresas devem entender que o plano de crescimento em qualquer país não deve ser atrelado ao momento, mas sim à agregação de valor para o cliente. Por exemplo: atualmente, no Brasil, estamos em uma situação favorável, em que a desvalorização do dólar pode ser interessante, mas, a qualquer instante, pode se tornar desfavorável se a moeda for para o outro lado. Existe sim um benefício na desvalorização do dólar para computadores, pois possuem muitos componentes importados, mas isso não pode ser estratégia, pois o câmbio se

altera constantemente, podendo afetar os negócios da empresa.

IN – *No início desse ano, o Greenpeace divulgou uma pesquisa que mostra quais são as principais empresas de produtos eletrônicos ecologicamente corretas. Foram 18 participantes e a Dell figurou na décima posição da lista. Qual é o investimento/preocupação da empresa em relação a essas questões?*

RP – O Green IT [movimento que tenta levar ao mundo tecnológico a responsabilidade socioambiental] é uma das principais prioridades da Dell há mais de três anos. A Dell entende que é necessário colaborar com a preservação do meio ambiente e conscientizar seus clientes da importância da reciclagem, principalmente a de eletrônicos. De acordo com uma pesquisa realizada pela revista *Newsweek*, publicada nos EUA, a Dell está em 1º lugar no *ranking* das empresas mais verdes dos Estados Unidos. Além disso, a empresa possui um programa gratuito de reciclagem para pessoa física há mais de três anos e é pioneira em logística reversa.

IN – *Qual a estratégia da Dell para o mercado de tablets?*

RP – A estratégia da Dell é lançar produtos com formatos e acessibilidades diferentes de acordo com as necessidades dos nossos clientes. O Inspiron Duo é um exemplo de um produto que mostra que a Dell entende a necessidade do cliente, pois ele pode ser usado como *tablet* e *netbook*.

IN – *Ainda sobre essa temática, hoje temos desktops, notebooks, netbooks, tablets e smartphones. Existem consumidores para todos esses produtos?*

RP – Atualmente, mobilidade e conectividade são essenciais para o dia a dia. Os consumidores querem estar conectados o tempo todo, independente da localização ou situação em que se encontram, e a Dell investe no desenvolvimento de produtos que atendam a essa necessidade. Além disso, a Dell entende que é preciso se identificar com o produto que cada consumidor precisa naquele determinado momento e que, cada vez mais, usaremos diferentes equipamentos em situações variadas. Por exemplo: uma pessoa que for

viajar e precise de mobilidade provavelmente optará por um *smartphone*; outra, que precise acessar aplicativos e requeira melhor qualidade visual, vai optar por um *tablet*; já a pessoa que precisa criar informações e desenvolver projetos escolherá o *notebook* para trabalhar. Na verdade, todos os dispositivos estarão sempre conectados, consumindo e gerando informação, e para isso é preciso uma infraestrutura moderna através da nuvem, que seja escalável, acessível e aberta para que consigamos viver esse novo ambiente com milhares de máquinas diferentes conectadas ao mesmo tempo, consumindo e gerando informação.

IN – *Quais são os lançamentos da Dell previstos para 2011 no Brasil? Qual é o grande destaque? Por quê?*

RP – Por uma política da empresa, a Dell não antecipa lançamentos. No entanto, podemos adiantar que os grandes destaques para 2011 são o grande crescimento no segmento de PME [Pequenas e Médias Empresas], mercado que mais vai crescer este ano, e a área de Soluções e Serviços. ■

Como realizar aquisição de ferramentas de TI

Alexandre Dividino, especialista da Gafisa, comentou case da empresa em café da manhã na sede do IBEF SP

O IBEF SP realizou, no dia 3 de fevereiro de 2011, o primeiro café da manhã do ano, para abordar o tema da aquisição de sistemas de TI (Tecnologia da Informação) nas empresas. Louremir Jeronimo, coordenador da Subcomissão de TI, abriu o evento, agradecendo a presença do presidente do Conselho de Administração, Keyler Carvalho Rocha, e do vice-presidente da Diretoria Executiva, André de Araújo Souza. Louremir agradeceu, ainda, aos colegas presentes e à patrocinadora Oracle.

O palestrante Alexandre Dividino, administrador com mais de quinze anos de experiência na área de Tecnologia, atualmente é gerente de Projetos de TI na Gafisa. Alexandre tratou do *case* do processo de aquisição de uma ferramenta de planejamento orçamentário na Gafisa.

Alexandre informou que um dos desafios foi adquirir uma ferramenta que contemplasse as operações das 400 SPEs (Sociedades para Proposta Específica) das quais a Gafisa faz parte. Cada SPE representa um empreendimento diferente, com sócios diferentes e distribuição de investimentos e receita específicos. "É como se precisássemos administrar 400 CNPJs distintos", comparou Alexandre.

"É preciso selecionar soluções de TI de forma eficiente e transparente, questionando se o que o mercado oferece é o melhor para a empresa. É necessário, também, observar que tipo de incertezas podem acontecer e como eliminá-las do projeto. Outra necessidade é buscar referências sobre os fornecedores de *softwares* e calcular o custo total da solução", explicou. Utilizando tais critérios, é necessário comparar as soluções disponíveis, percebendo qual se adequará melhor aos objetivos da empresa.

A aquisição de um *software* para planejamento orçamentário era uma necessidade de Gafisa, que ofereceu um *budget* de R\$ 430 mil para a aquisição. Avaliando a situação, Alexandre constatou que a quantia era insuficiente, já que

Fotos: Jacinto Alvarez



"É preciso selecionar soluções de TI de forma eficiente e transparente, questionando se o que o mercado oferece é o melhor para a empresa. É necessário, também, observar que tipo de incertezas podem acontecer e como eliminá-las do projeto. Outra necessidade é buscar referências sobre os fornecedores de *softwares* e calcular o custo total da solução"

Alexandre G. T. Dividino, gerente de Projetos de TI na Gafisa

questos como complexidade e impacto do projeto estavam sendo subestimados, e o *budget* final foi fechado em cerca de R\$ 3,8 milhões.

Respondendo à pergunta da plateia, Alexandre revelou como fez para explicar à diretoria tamanha discrepância entre o *budget* programado e o realmente necessário. O responsável pelo orçamento havia previsto R\$ 400 mil para o serviço e R\$ 30 mil para a licença. “O profissional que fez o planejamento era da área de TI, mas não possuía conhecimento na área específica e nem do sistema”, explicou. O palestrante explicou que o sistema, que antes seria para dez usuários, precisou passar a absorver um contingente de 60 pessoas. Outras variáveis foram ajustadas e discutidas para se chegar ao *budget* de R\$ 3,8 milhões.

Para calcular o custo total da solução, é preciso pensar em aspectos que normalmente são esquecidos ou subestimados. Deve-se estar atento às licenças de *software*, por exemplo, que dependem de “faseamento” e projeção. No ano do projeto, é preciso pensar em componentes adicionais, treinamentos e dependências. Deve-se projetar, ainda, para cinco anos após a implantação, os suportes de *software*, *hardware* e infraestrutura, além dos reajustes de suporte. Há ainda a parcela de *hardware* e a de serviços.

Alexandre alertou para que, na hora de escolher a ferramenta, a equipe não se deixe levar pela ansiedade. Não se deve ceder a tentações. “Pressões, tanto por parte de fornecedores quanto por parte de donos de projetos, são comuns”, explicou. É bom saber quando seu fornecedor está com a “corda no pescoço”, ou seja, em fechamentos de trimestre ou de ano, pois, provavelmente, é o momento no qual algumas soluções serão “empurradas” ao cliente.

Devem ser definidos critérios muito claros para saber qual o *software* mais adequado ao momento e às necessidades da empresa. “Além disso, é preciso alinhar os *drivers* da organização e ter um bom planejamento”, completou.

No *case* apresentado, para avaliar os requisitos técnicos e funcionais foi gerado um *score* entre as três melhores opções, onde eram marcados os prós e contras de cada solução, bem como dos fornecedores (quadro 1). Dessa forma, foi possível organizar critérios para avaliar soluções com métricas distintas. A Gafisa avaliou os seguintes aspectos: usabilidade, administração de artefatos, integração, automação, *performance*, base instalada, esforço e prazo de implementação. Os pesos de tais critérios não eram iguais, e foram definidos pela área de Planejamento Orçamentário, juntamente com a equipe de TI.

O especialista colocou algumas questões que devem ser abordadas antes de adquirir uma solução de TI – entre elas, a avaliação do mercado sobre a ferramenta e o fornecedor. Depois, é preciso avaliar quais foram as soluções encontradas pelos concorrentes, e por qual motivo. “A realidade do concorrente é similar à minha?”, refletiu. De acordo com o palestrante, das dez empresas do ramo que foram consultadas, apenas uma apresentava similaridades nos processos e volumetria com a Gafisa. “A maior parte das empresas do segmento talvez não tenha despertado para os mesmos problemas, ou então não encontrou as mesmas necessidades na equipe”, esclareceu. Alexandre acrescentou, ainda, que o número de funcionários ou o perfil de clientes podem influenciar esse cenário e, portanto, o crescimento da empresa também é uma variável.



Louremir Jeronimo (Unione Consulting/coordenador da Subcomissão de TI)

Quadro 1

Antes de realizar a aquisição de ferramentas de TI, pergunte-se:

- Como selecionar e adquirir soluções de TI de forma eficiente e transparente?
- O que o mercado oferece como melhor prática é bom para minha empresa?
- Como eliminar incertezas do projeto e reduzir custos com a implementação da solução?
- Concentrar minhas demandas em um único fornecedor de *software* é bom para meu negócio?
- Como selecionar fornecedores de *software*?
- Qual é o custo total da solução?
- Como comparar soluções com métricas distintas?

Fonte: Apresentação de Alexandre Dividino.



O evento organizado pela Subcomissão de TI abordou o tema da aquisição de sistemas de TI nas empresas

Outro ponto a ser pensado é como a complexidade da empresa será afetada com a nova solução, o que leva, inevitavelmente, à questão da integração da plataforma de TI.

Alexandre alertou também para a possibilidade de concentrar demandas em um único fornecedor, o que nem sempre pode ser bom para a empresa, mas deve ser avaliado caso a caso. É preciso pensar, também, se todos os componentes que serão necessários estão orçados. “E se estão orçados corretamente”, alertou.

O administrador citou algumas dependências sistêmicas que deveriam ser resolvidas antes de adquirir a solução de TI. Para eliminar incertezas e reduzir custos, ele propôs o chamado Business Blue Print (BBP), que corresponde de 5% a 7% do tamanho do projeto. “Não raro, o *blue print* passa de 200 páginas”, ilustrou. O *blue print* é, segundo Alexandre, o produto final da fase de desenho do futuro sistema. É um conjunto de documentos que inclui planilhas e desenhos com fluxos de sistema e regras de negócios, indicando a aplicação do novo sistema, sendo construído pela equipe de projetos. Dessa forma, ganha-se o alinhamento com a estratégia da empresa, além de uma base de conhecimento que poderá ser consultada mais tarde, além de toda a documentação necessária no processo. “O *blue print* mantém o foco no *to be*, dependendo da maturidade do processo”, avaliou.

O palestrante informou que, alguns meses antes do processo de aquisição da nova ferramenta, a Gafisa estabeleceu um plano de governança para a área de TI. O administrador reforçou a ideia de que é preciso planejar muito bem antes de adquirir ferramentas e, quando se trata disso, menos é mais. “*Keep it simple*”, lembrou. Ele alertou que, quando os processos são muito complexos, nem a própria equipe de TI costuma absorvê-los.

“As melhores formas para selecionar um fornecedor, tanto de *software* como de serviços, são por meio de indicações da *network*, de institutos, da opinião especializada de consultorias, ou, ainda, buscando referências de mercado (*benchmark*)”

O processo de aquisição de uma solução, segundo Alexandre, tem quatro grandes etapas. A primeira delas diz respeito à demanda, e inclui verificar, analisar, priorizar e aprovar o projeto dentro da organização. “É nesse momento que se decide o que será feito e como será feito”, explicou.

Depois, vem o estudo de habilidade efetiva dessa solução. “Depois que eu comprei um serviço, dificilmente consigo passá-lo adiante ou me desfazer”, lembrou. Portanto, estão inclusos nessa etapa a seleção dos parceiros mais adequados e a definição de custos e prazos.

Na fase de projeto e implementação, estão a preparação, o desenvolvimento e a entrega.

A última etapa envolve a transição e a operação da solução. Uma vez que a solução está implementada, é preciso transmiti-la ao time de suporte e monitoramento, considerando o cotidiano da empresa, que deve absorver o projeto.

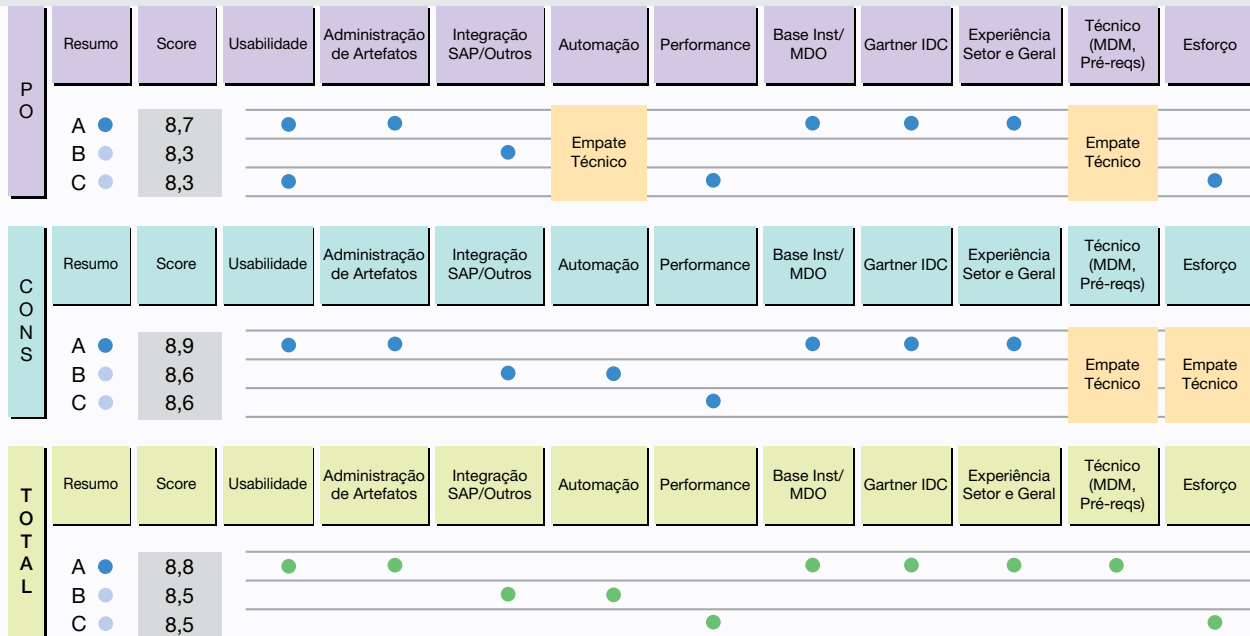
Pedir opinião especializada é a melhor forma de manter a sensatez no momento de cortar os excessos. “E nem sempre isso tem custo”, lembrou. “As melhores formas para selecionar um fornecedor, tanto de *software* como de serviços, são por meio de indicações da *network*, de institutos, da opinião especializada de consultorias, ou, ainda, buscando referências de mercado (*benchmark*)”, esclareceu. O especialista avaliou ainda que os fornecedores devem estar em conjunto. “Ou corremos o risco de ficar no meio do ‘empurra-empurra’”, alertou.

O administrador enfatizou, ainda, a tendência de que a tecnologia em si torne-se apenas um detalhe no mercado, já que, cada vez mais, as áreas de Negócios e TI estão se aproximando e se fundindo. “São tendências previstas por grandes institutos, como o Gartner, por exemplo, e com os quais eu concordo em gênero, número e grau”, disse. Segundo Alexandre, TI e Negócios trabalharão em conjunto no que diz respeito a sistemas e operações de forma cada vez mais natural. Os profissionais de diversas áreas terão uma formação complementar ligada à tecnologia, ou existirão times com conhecimentos específicos que se integrarão conforme as necessidades.

Ao final, Louremir agradeceu aos espectadores e ao palestrante, e convidou os presentes a unirem-se ao IBEF SP, bem como a participar das ações da Subcomissão de TI. ■

Quadro 2

Exemplo de diagrama utilizado para comparar diferentes ferramentas



Pesos (1 a 3)

Usabilidade	3
Administração de Artefatos	3
Integração SAP/Outros	2
Automação	1
Performance	3
Base Instalada/MDO	2
Esforço/Prazo de Implementação	1

Definidos em conjunto TI + Negócio

Fonte: Apresentação de Alexandre Dividino.



Mario Marcos Lopes (Banco Societe Generale Brasil), Renata Romariz (PwC), Alexandre G. T. Dividino (Gafisa/palestrante), Louremir Jeronimo (Unione Consulting/ coordenador da Subcomissão de TI), Keyler Carvalho Rocha (FEA-USP/ Conselho Administrativo do IBEF SP) e Tercio Garcia (Kodak)



Subcomissão de Tributos discute premissas necessárias à regulamentação

O IBEF SP realizou um café da manhã no dia 4 de fevereiro de 2011 para debater a regulamentação da Norma Antielisiva. Roberto Goldstajn, coordenador da Subcomissão de Tributos e gerente sênior da Ernst & Young Terco, agradeceu a presença de todos, em especial do professor Keyler Carvalho Rocha, novo presidente do Conselho de Administração do IBEF SP, e de André de Souza, novo vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e coordenador da Comissão Técnica.

O palestrante foi o professor Eurico de Santi, que ministra aulas de Direito Tributário e Financeiro na Direito GV (Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas), coordena o curso de especialização em Direito Tributário do GVlaw e o Núcleo de Estudos Fiscais da Direito GV. Eurico coordena também diversos projetos de pesquisa, contemplando as reformas fiscal e tributária, e venceu o prêmio Jabuti em 2008 com a obra *Curso de Direito Tributário em Finanças Públicas*.

Sistema Tributário e Norma Geral Antielisiva

Eurico iniciou dando um panorama sobre as propostas do Núcleo de Estudos Fiscais (NEF) da FGV e explicou a dificuldade de definir o planejamento tributário. O professor citou a importância da pesquisa empírica e da análise crítica na busca de soluções institucionais para os problemas que envolvem a norma antielisiva e apresentou dez premissas, acordos e pactos necessários para sua regulamentação.

Eurico propôs, também, uma reflexão sobre quem são os *stakeholders* da norma geral antielisiva, para que se gere um entendimento dos objetivos da norma e dos atores de quem se pretende regular a conduta. “Temos que levantar e aprofundar esse assunto, para ver quais são seus limites e problemas. Não há dogmas. Precisamos enfrentar esses temas”, observou. Além disso, Eurico falou sobre a possibilidade de criação de um procedimento administrativo prévio para verificar a validade dos negócios jurídicos.

Depois, o professor ofereceu aos espectadores algumas reflexões pessoais a respeito do assunto.

Núcleo de Estudos Fiscais (NEF)

O Núcleo de Estudos Fiscais da FGV se coloca como um espaço para refletir sobre alternativas e assumir uma nova postura nos estudos de Direito, saindo da ideia de pensar o passado, para pensar o futuro. “O conservadorismo do Direito não combina com a fase de desenvolvimento pela qual estamos passando”, afirmou. O professor provocou a área jurídica a mudar sua visão para entrar em um debate necessário com outras áreas, como Economia e Finanças, por exemplo.

"O conservadorismo do Direito não combina com a fase de desenvolvimento pela qual estamos passando"

Eurico enfatizou que o objetivo do NEF é atender ao interesse público e gerar diálogo. Para isso, apoia-se na pesquisa empírica e na transparência, visando ao desenvolvimento social. "A ideia é reinaugurar uma função importantíssima da universidade, como centro de convergência de saber e de comunicação discursiva", explicou.

Reforma tributária viável

"A regra democrática do jogo se resume em duas palavras: simplicidade e transparência", observou o palestrante ao falar da viabilidade de uma reforma tributária que contemple os interesses da população. Eurico criticou também o baixo interesse do cidadão em assuntos tributários, reflexo de uma falta de consciência sobre seu papel de "contribuinte", comparando o Brasil aos Estados Unidos, onde há maior engajamento nesse sentido. "Este é um dos nossos grandes desafios: resgatar a cidadania fiscal para trazer esse tema ao debate político. Afinal, quem paga as contas?", acrescentou.

Outro problema colocado por Eurico é a total desconexão entre o recolhimento de tributos e os gastos públicos, além da falta de discussão sobre a qualidade desses gastos. "É um sistema tributário completamente autista, desconectado das políticas públicas, que deveriam pautar esse sistema", disse, remetendo às estruturas jurídicas instaladas no período colonial. "Extraem-se riquezas sem explicar o direito sobre essa extração", ilustrou. O professor alertou que é preciso sincronizar o debate de sistema tributário com o de despesas públicas, gerando uma mudança estratégica.

Outra crítica foi à falta de transparência da jurisprudência. "Obter informação dos órgãos superiores é uma dificuldade. As delegacias de julgamento julgam, mas não divulgam seus resultados", explicou. Eurico informou que a suposta privacidade do

contribuinte é utilizada para justificar falta de transparência e questionou se não seria mais importante para o cidadão saber como a Receita pensa.

O coordenador do NEF apresentou, ainda, outras propostas do Núcleo, envolvendo temas como a "cumulatividade" do ICMS, a substituição tributária, a guerra fiscal e o Sped (Sistema Público de Escrituração Digital).

Planejamento tributário

Numa definição rápida, Eurico afirmou que planejamento tributário é pagar menos tributo de forma lícita. "Difícil é saber o que é lícito", acrescentou. O professor apresentou o principal paradoxo do sistema tributário: o Fisco não aceita que se usem formas lícitas apenas com o objetivo de pagar menos tributo, pois entende como simulação. Mas aceita que se pague menos tributo, quando não há a intenção por parte do contribuinte de obter essa vantagem. "É possível provar intenção? Aliás, pessoa jurídica não tem intenção. Isso abre uma grande margem de discricionariedade, sendo um incentivo à fraude", criticou.

Eurico afirmou que nem os profissionais de Direito chegam a conclusões sobre o que configura simulação, dissimulação ou elisão, remetendo a um "diálogo de loucos", e refletiu sobre o papel dos diretores financeiros nesse contexto: "Encontram-se totalmente perdidos."

O professor afirmou que a reforma tributária deve ser construída a partir de normas sugeridas pela sociedade e suas associações, que devem agir politicamente no sentido de criar as regras que formam o sistema e lutar para que estas sejam levadas em conta.

Regulamentação da Norma Geral

Antielisiva: dez premissas, acordos e pactos necessários

Eurico apresentou dez premissas que considerou necessárias à regulamentação da Norma Geral Antielisiva. A primeira delas é evitar o uso de expressões imprecisas, tais como "abuso de direito", "fraude à lei", "infração à lei", "simulação", "negócio jurídico indireto", "dis-



Roberto Goldstajn, coordenador da Subcomissão de Tributos e gerente sênior da Ernst & Young Terco

simulação", "verdade substancial", "elisão", "evasão" e "elusão". Tais conceitos, segundo o professor, foram construídos a partir do Código Napoleônico para abrandar o formalismo, mas ensejam interpretações vagas e ambíguas. "Ninguém entende tais expressões. Elas só deslocam a dúvida da incidência tributária para a dúvida na aplicação da Norma Antielisiva", argumentou.

A segunda premissa é implantar um ambiente de lealdade entre o Fisco e o contribuinte, trazendo a administração pública para compartilhar as informações em relação aos acordos de vontades dos negócios jurídicos celebrados pelos contribuintes (exigindo dos contribuintes plena informação de seus negócios), bem como buscar formas para que o Fisco externalize os critérios de aplicação da legislação tributária de forma prévia e oferte ambiente de maior certeza, segurança e transparência de seus atos (ampla e irrestrita publicidade das decisões administrativas acerca da legislatura tributária). Eurico lembrou que, na década de oitenta, existiam os "pareceres normativos", nos quais o Fisco externava sua interpretação da legislação. O palestrante falou em um "planejamento tributário ao contrário", já



"Obter informação dos órgãos superiores é uma dificuldade. As delegacias de julgamento julgam, mas não divulgam seus resultados"

"É possível provar intenção? Aliás, pessoa jurídica não tem intenção. Isso abre uma grande margem de discricionariedade, sendo um incentivo à fraude"

"A simplicidade e clareza devem ser eleitas como os grandes diretivos da legislação tributária"

Eurico Marcos Diniz de Santi, professor de Direito Tributário e Financeiro na Direito GV e coordenador do curso de especialização em Direito Tributário do GVlaw e do Núcleo de Estudos Fiscais da Direito GV

que o Fisco fica autorizado a distorcer a lei para cobrar menos tributos.

Já a terceira premissa diz que as situações a serem submetidas aos critérios da Norma Geral Antielisiva são aquelas em que há requalificação dos fatos (nova interpretação do suporte factual) em razão de artificialidade de negócios jurídicos. Ou seja, atos decisórios simples, sem a criação de estruturas normativas e motivados pela própria legislação tributária, não podem estar sujeitos à Norma Antielisiva.

A quarta premissa é criar instrumentos de comunicação entre os entes julgadores (DRJ e Carf) e os aplicadores, otimizando a uniformidade da interpretação da legislação tributária. A premissa diz respeito, ainda, a evitar o uso da interpretação, no plano da aplicação da legislação tributária, como forma de implemento de política arrecadatória. "O aumento de carga tributária deve ser feito mediante a edição de leis claras e específicas, aumentando-se alíquotas ou bases de cálculo, ou criando novos tributos", acrescentou.

A quinta premissa é trazer à luz a circunstância de que a carga tributária é um dos principais norteadores na condução dos negócios. Expor, claramente, o fato de que a redução de carga tributária é ato racional e motivador das condutas. Ou seja, desconstruir a irracionalidade imanente ao tema, pois se utilizam as desonerações para motivar as condutas dos contribuintes e, ao mesmo tempo, utiliza-se a redução da carga tributária como critério relevante para qualificar um planejamento tributário como ilícito. Enfim, como saber se a redução do tributo que a lei induz é ato lícito desejado pelo Estado ou é ato ilícito?

A sexta premissa é "juridicizar" as dúvidas na interpretação da legislação tributária, reconhecendo a complexidade da legislação como um problema central e mútuo que afeta a relação entre o Fisco e os contribuintes e que não pode servir de critério para penalizar o contribuinte com Autos de Infração. "Enfim, evitar autuações fiscais 'polêmicas'", disse, citando caso ocorrido recentemente com a Petrobras.

A sétima premissa prevê exigir mais clareza das leis tributárias no que diz respeito aos seus conceitos e motivações, especialmente das leis que concedem isenções e benefícios, buscando a relação entre o ato do contribuinte e a norma excepcional. Na harmonização entre motivação do negócio jurídico e vontade da lei, não basta a objetivação da motivação dos negócios jurídicos por parte do contribuinte. "É essencial sabermos, também, a motivação e a *mens legis* [intenção da lei]", explicou, dando o exemplo da lei que permite a dedutibilidade do ágio, que não menciona sua validade apenas para as privatizações. "Se houvesse uma restrição, nenhum contribuinte a teria utilizado de forma diversa", completou.

A oitava premissa fala em eliminar o maniqueísmo na relação entre o Fisco e o contribuinte, deixando claro que os problemas de planejamento tributário não são problemas éticos ou morais, mas decorrem do conflito gerado pela complexidade da legislação e da estrutura difusa dos atos de aplicação da legislação tributária. Eurico deu o exemplo da diferente tributação entre os Estados e da dificuldade de fiscalização, que são utilizadas por muitas empresas para obter vantagens. "Esse tipo de mudança não precisa de leis, mas de uma mudança de postura da Receita Federal, que deve assumir a sua função de prestar informações relevantes para o contribuinte", criticou o professor.

A nona premissa diz respeito a assumir que a legalidade se realiza no eixo do tempo, devendo ser levado em consideração o contexto jurídico e histórico em que foi tomada a decisão do contribuinte. Dessa forma, se evita o "legalismo autista de inventar novas e criativas interpretações baseadas unicamente no texto legal".

Já a décima premissa fala em evitar o "planejamento tributário ao contrário", em que o Fisco se acomoda também em formalidades legais, como as presunções, para sustentar e fundamentar a exigência confortável de bases imponíveis sem substância econômica.

Stakeholders e objetivos

Eurico apresentou, também, a relação de *stakeholders* (públicos interessados) na Norma Geral Antielisiva, citando contribuintes, assessorias jurídicas, agentes fiscais, Carf (Conselho Administrativo de Recursos Fiscais), Receita Federal e legisladores.

O professor alertou para a necessidade de questionar quais condutas pretendem-se inibir ou incentivar na esfera de ação do contribuinte e se é pretendido instituir um ambiente de maior confiança e lealdade entre Fisco e contribuinte.

Quanto às assessorias jurídicas, é preciso torná-las parceiras do Fisco, como instâncias multiplicadoras dos entendimentos deste, de modo a ajudar, orientar e coibir condutas indesejáveis do contribuinte.

Quanto aos agentes fiscais, é preciso eliminar o sentimento de que, na dúvida, o melhor seria lavar o ato fiscal, oferecendo mais segurança e certeza à atividade do agente fiscal e reduzindo a discricionariedade na interpretação, mediante apreciações colegiadas ou vinculações às decisões do Carf.

O Carf, por sua vez, deve oferecer ampla e irrestrita publicidade de suas decisões e valorar a uniformidade de sua jurisprudência.

A Receita Federal também deve primar pela publicidade de seus atos e criar espaços institucionais para desenvolver ainda mais a relação de confiança e leal-

dade em relação ao contribuinte, além de colaborar com o legislador para reduzir a complexidade e as patologias das leis tributárias.

Da parte do legislador, ele deve atacar as origens legislativas do planejamento tributário e justificar os propósitos de isenções, benefícios e regimes especiais, além de evitar tais “regimes de exceção”. “A simplicidade e clareza devem ser eleitas como os grandes diretivos da legislação tributária”, acrescentou Eurico. Caberia ainda, ao legislador, definir e propor, em conjunto com o Poder Executivo, a política fiscal que orienta o sistema tributário. “Arrecadação ou desenvolvimento e competitividade internacional?”, provocou o palestrante.

Depois, Eurico apresentou um projeto de procedimento administrativo prévio para verificação da validade do negócio jurídico.

Conclusões

Passando às suas conclusões pessoais sobre o assunto, Eurico apontou que o uso da chamada “Norma Antielisiva” pretende atacar os sintomas de uma patologia mais profunda, que envolve as relações entre a administração tributária e o contribuinte, bem como a crise de um sis-



A Subcomissão de Tributos trouxe para palestrar no café da manhã o professor Eurico de Santi, da FGV, que venceu o prêmio Jabuti em 2008 com a obra *Curso de Direito Tributário em Finanças Públicas*

tema de *civil law* que ignora a importância da estabilidade da jurisprudência administrativa. “O que se propõe é uma relação transferencial: deslocar os problemas da legislação tributária para uma espécie de solução mágica da ‘Norma Antielisiva’, como se o problema fosse de regulação de condutas.” Para o professor, trata-se de transladar os problemas de imprecisão, ambiguidade e falta de interpretação institucional da legislação tributária para novos problemas de imprecisão, ambiguidade e falta de clareza na interpretação de uma nova legislação “antielisiva”.

Eurico propôs focar autuações e decisões na desconstrução dos negócios jurídicos pela via da prova e abandonar a tentativa de qualificação da conduta nas hipóteses de nulidade do direito privado, “que são subjetivas e inconsistentes”. Ele mostrou que é preciso também atentar para o deslocamento da incidência do fato gerador para a questão de prova do negócio jurídico que envolve a livre convicção do aplicador, que, especialmente no caso de apreciação de “intenções”, torna-se incompatível com a atividade vinculada do lançamento que só pode ser mitigada com a intervenção de órgão colegiado. Orientar a administração tributária para diretivos mais modernos e democráticos, que exigem simplicidade e ampla transparência de seus atos e decisões, no lugar de valores “metafísicos” como justiça, igualdade e a controvertida relação entre forma/substância, também foi um ponto levantado. ■



Roberto Goldstajn (Ernst & Young Terco), Eurico Marcos Diniz de Santi (Direito GV), Keyler Carvalho Rocha (FEA-USP/Conselho Administrativo do IBEF SP) e André de A. Souza (Ernst & Young Terco)

O novo papel do diretor financeiro

O futuro do CFO e os desafios do profissional de Finanças

Paula Craveiro

Ao longo da última década, o mundo corporativo passou por uma série de transformações e desafios, como, por exemplo, os escândalos enfrentados por empresas como Enron e WorldCom, problemas na publicação de balanços e uma forte crise econômica, iniciada em 2008, que afetou grandes mercados como os Estados Unidos e a Europa.

Diante de tal cenário, muito mais complexo e sofisticado, não há mais espaço para o tradicional diretor financeiro, gerador e guardador de números contábeis. Com a dinâmica dos negócios, a globalização e a necessidade de tomada de decisão rápida e precisa, o Chief Financial Officer (CFO) deve estar muito além da elaboração de orçamentos e controles. É preciso reinventar a função para agregar valor, dar suporte estratégico e liderar pessoas e novos processos, contribuindo significativamente no processo decisório.

Segundo o consultor José Murilo Medeiros, da Adviser Auditores e Consultores, agora, mais do que nunca, o CFO deve buscar constantemente seu aprimoramento para executar seu papel dentro de uma organização. “Isso implica, entre outras coisas, um grau de responsabilidade muito mais elevado do que há algum tempo, não se limitando apenas às suas funções básicas. Ele pode sustentar a estratégia e a operação da empresa, com processos e informações estruturadas, para suporte de áreas-chaves, como compras, produção e vendas.”



Mudança de cenário

A globalização e a nova dinâmica de mercado estão impondo desafios crescentes em termos de resultado. Os gestores enfrentam diariamente pressões para redução de custos e aumento das margens operacionais. Todas as atividades da empresa, sem exceção, são periodicamente revistas na busca de maior produtividade.

Como consequência, o departamento financeiro passa por uma fase de transformação, principalmente no tocante às atribuições do CFO. O gerenciamento financeiro, tradicionalmente focado no planejamento do *budget* e desenvolvimento de *reports*, adquire papel mais estratégico. E é aí que reside o grande desafio dos diretores financeiros: deixar de ser exclusivo aos propósitos contábeis e liderar a transformação do negócio.

Para Ivanyra Correia, CFO da Penske, a empresa e seu CFO estão no radar de investidores locais e internacionais. "É preciso conhecer o perfil dos acionistas bem como dos investidores no mercado, seja de dívida ou acionário. O CFO tem que entender a correlação entre diferentes economias, competidores globais e o impacto na tomada de decisão."

Segundo Afonso Sartório, diretor de Consultoria em Finanças da Accenture, vive-se hoje uma realidade em transformação, um mundo multipolar em que as potências estão espalhadas pelos



Divulgação

"É preciso conhecer o perfil dos acionistas bem como dos investidores no mercado, seja de dívida ou acionário. O CFO tem que entender a correlação entre diferentes economias, competidores globais e o impacto na tomada de decisão"

Ivanyra Correia
(Penske)

continentes. "Os países emergentes viraram potências emergentes e o Brasil tem a satisfação de fazer parte desse seleto 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 que precisam ser avaliadas sob a ótica financeira", afirma.

Perfil do CFO

Até a década de 1990, o CFO fazia pouco mais do que cuidar da parte con-

tável da companhia, ou seja, cuidava das contas a pagar e a receber e dos demonstrativos financeiros. Pode-se dizer que, até pouco mais de 15 anos atrás, o diretor financeiro era um profissional que dedicava quase toda sua energia ao equilíbrio financeiro de preços, custos e *cash flow* (em português, fluxo de caixa) no curtíssimo prazo. Como disse o ex-ministro da Fazenda Delfim Neto à época de alta inflação, "longo prazo é uma sucessão de curtos prazos"; em outras palavras, o CFO era um especialista na defesa da integridade financeira do curtíssimo prazo.

Com a estabilização da economia, períodos cada vez mais longos de crescimento contínuo e a sofisticação do mercado de capitais e do sistema bancário, as empresas passaram a ter acesso a uma série de novas alternativas de financiamento. Isso exigiu que os profissionais se modernizassem, deixando de ser os "guarda-livros" para se tornarem estrategistas financeiros.

"Embora esse período tenha representado um avanço considerável na atuação dos CFOs e de suas equipes, mais recentemente a globalização e modernização das empresas que atuam no Brasil – seja por atuarem fora do País, por enfrentarem concorrentes no mundo todo ou por terem em sua estrutura de capital novos acionistas [por meio do

"As mudanças nos principais pilares da criação de valor precisam ser catalisadas 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 dessa forma de atuação junto aos negócios"

Afonso Luis Cavaliere Sartório
(Accenture)



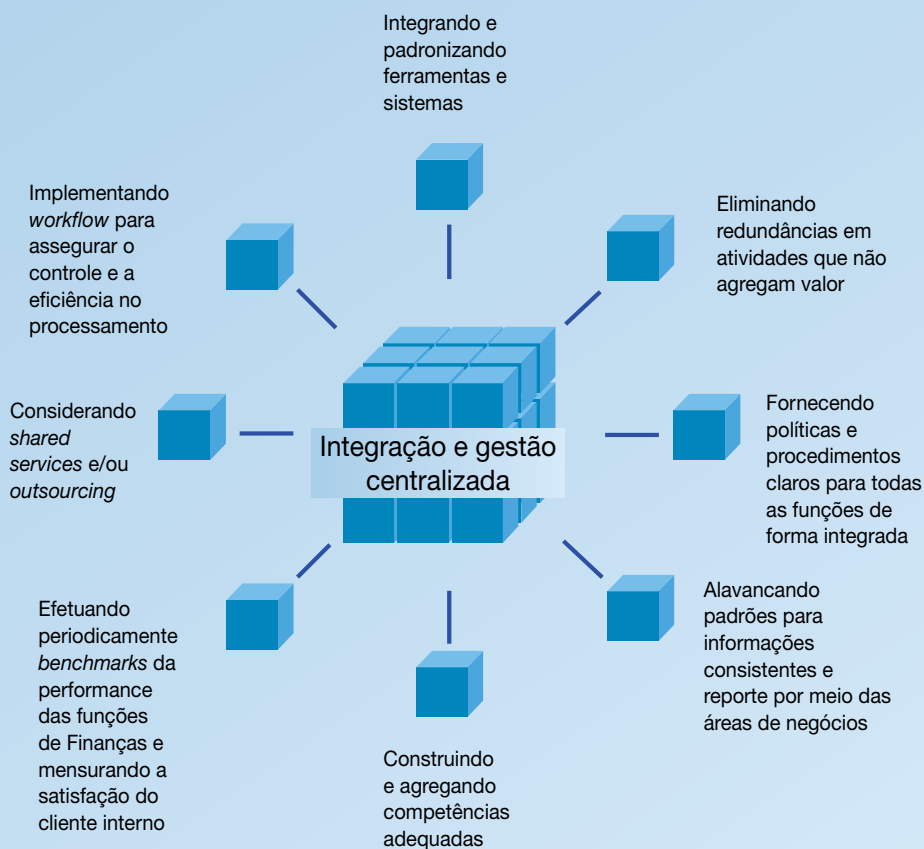
Jeffrey Alvarez

mercado de ações, *private equity*, entre outros] – têm demandado dos CFOs a atuação em outros níveis ainda mais complexos e desafiantes do que antes”, comenta Mauricio Teles Montilha, CFO da Sky.

“No passado, tínhamos um diretor financeiro que era basicamente responsável por controles, contabilidade e caixa. No entanto, o mundo foi ficando cada vez mais complexo, com novas estruturas de negócio menos triviais, muitas fusões e aquisições, e o CFO passou a ser uma peça-chave nas decisões de negócio. Ele continua com suas funções puramente financeiras, mas adicionou um conteúdo estratégico em suas atribuições. Hoje em dia, é normal vermos em uma grande organização o CFO com responsabilidade de Mergers & Acquisitions [M&A], Jurídico, Novos Negócios e Tecnologia, além de outras áreas consideradas como *back office*”, explica Rodrigo Kede de Freitas Lima, vice-presidente da divisão de Serviços de Tecnologia da IBM e ex-CFO da companhia.

Segundo Britaldo Pedrosa Soares, CEO da AES Eletropaulo, no geral, o diretor financeiro tradicional focava em suas áreas de *expertise* natural (Planejamento Financeiro, Tesouraria, Controle, Planejamento tributário), o que poderia variar de uma empresa a outra e também incluir M&A e Relações com Investidores (RI) para as empresas de capital aberto. Em alguns casos, a atuação se estendia a um papel administrativo, abrangendo Recursos Humanos (RH) e Tecnologia da Informação (TI). “Atualmente, o que se espera de um CFO é que ele seja parte muito mais efetiva

O que as organizações estão fazendo



Fonte: PwC.



do processo de decisão de negócios em uma organização e que entenda o negócio a fundo – operação, mercado, riscos, regulação, etc. Em suma, é fundamental que se vá além das tradicionais zonas de conforto para um CFO. É essencial que ele seja um *partner* do CEO na condução dos negócios e, sempre, seu potencial sucessor”, afirma.

Os pontos-chave, conforme comen-

tam os executivos, são o posicionamento estratégico e a liderança no negócio. É necessário que o CFO saiba permear na organização, por todas as áreas, e conquistar uma visão clara do negócio; ser visto como um parceiro, e não só alguém que controla o caixa, que cobra resultado e corta custos.

Marcela Drehmer, CFO da Braskem, afirma que ser CFO é ter responsabi-

lidade pela gestão financeira e econômica da companhia e destaca as principais funções desse importante profissional. “Entre nossas atribuições estão garantir que as demonstrações financeiras da companhia reflitam de maneira correta as operações realizadas, a rentabilidade alcançada e os valores dos ativos e passivos; gerir o endividamento, capital de giro, risco e liquidez, de maneira a garantir que as obrigações da companhia sejam pagas na data correta, que o custo da dívida seja compatível com sua alavancagem e risco, que o caixa seja suficiente para garantir a operabilidade da companhia, mesmo em momentos de crise, e o seu custo de carregamento seja aceitável; financiar o crescimento da companhia com os recursos mais adequados, incluindo moeda, prazo e fontes de financiamento, maximizando o retorno desse investimento; e, por fim, defender os interesses dos acionistas da companhia, com foco no retorno dos investimentos”, explica.

A evolução do diretor de Finanças – CFO do passado

Até o ano 2000, o CFO possuía um perfil típico de *controller*, com muita força de contabilidade, perspicácia financeira apurada, habilidades quantitativas e experiência em áreas do departamento



Divulgado

"Hoje, um CFO que atua no Brasil tem os mesmos desafios que seus colegas em países mais desenvolvidos em relação à governança corporativa, planejamento de longo prazo, gerenciamento e desenvolvimento da estrutura de capital"

Mauricio Teles Montilha
(Sky)

financeiro. “Ele era um profissional muito competente e íntegro, que fazia valer os fortes valores de controle de gestão de risco, sendo responsável pelos relatórios financeiros e monitoramento de desempenho da empresa”, ressalta Manoel Rebello, diretor para a América Latina da Heidrick & Struggles.

“No passado, o CFO tinha um escopo de atividades voltado principalmente aos processos de controle e tesouraria, com uma parte relevante da sua agenda ocupada por atividades contábeis”, destaca Ivanyra Correia. As funções abrangidas pelo CFO iam desde

a contabilidade e a controladoria, passando pela tesouraria, área fiscal, serviços gerais, planejamento e a responsabilidade com o imóvel da empresa.

CFO do presente

“Hoje, um CFO que atua no Brasil tem os mesmos desafios que seus colegas em países mais desenvolvidos em relação à governança corporativa, planejamento de longo prazo, gerenciamento e desenvolvimento da estrutura de capital. Além disso, ele tem que auxiliar o negócio a prosperar num ambiente econômico com desafios significativos devido à complexidade tributária, infraestrutura carente de pesados investimentos, valorização cambial e outros”, afirma Montilha.

O CFO do presente precisa lidar com um mundo moderno e ser um profissional multifacetado, atuando como parceiro estratégico do CEO. Necessita, ainda, 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. “O CFO moderno precisa conhecer profundamente o negócio de modo a antecipar riscos e fazer mudanças necessárias antes do impacto desfavorável no resultado da empresa”, destaca Ivanyra.

"Governança e compliance tornaram-se pilares importantes da credibilidade das companhias e ninguém melhor do que o CFO para ser o líder desse assunto dentro da empresa. De fato, ele ganhou carta branca para garantir a boa governança"

Rodrigo Kede de Freitas Lima
(IBM)



Uscitio Alvarez

“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, M&A, Centros de Serviços Compartilhados (CSC), RI, Auditoria e área Legal”, completa Rebello.

CFO do futuro

O CFO ideal para os próximos anos precisará ter habilidade para gerenciar o balanço e reduzir 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 serão fortes diferenciais”, alerta Rebello.

A experiência para integrar sistemas e operações também será uma habilidade exigida. Às funções anteriores serão agregadas atividades de RH, *supply chain*, gestão de riscos e serviços compartilhados. Será preciso colaborar com áreas não financeiras para que ele possa ajudar o CEO a buscar novas oportunidades de negócios e assisti-lo em decisões de margem, liquidez e contra-alavancagem.



Perfil dos CFOs

Pesquisa realizada em 2007 pela IT Mídia, em parceria com a Direkt, aponta para profissionais com formação acadêmica e pós-graduação, sendo Administração, Economia e Finanças as áreas mais estudadas (87,7%). Cerca de 32,3% deles possuem 40 anos e 41,5% estão entre 41 e 50 anos. Eles atuam nas áreas de Finanças (98,5%), Contabilidade (87,7%), Planejamento (72,3%), Administrativa (66,2%), TI (55,4%) e no departamento Jurídico (47,7%).

Segundo Marcelo de Lucca, diretor da Michael Page International, “a crise voltou a valorizar o executivo mais sênior”. Em geral, o CFO já passou por funções operacionais e financeiras de uma empresa e possui idade entre 40 e 55 anos. “Um perfil tão restrito é recompensado com o salário, cerca de 30% maior do que outros profissionais de mesmo nível, podendo chegar até R\$ 100 mil por mês, dependendo do porte da empresa.”

Os novos papéis do CFO

O papel do Chief Financial Officer jamais foi tão desafiador. Com o escopo de atuação em expansão e maior responsabilidade para orientar a estratégia de negócios, não é surpresa que esse profissional sinta a necessidade de fazer grandes melhorias em muitas áreas de suas operações.

É fato que, hoje, o diretor financeiro precisa ser estratégico, mas não um generalista. Nas discussões de estratégia, o maior valor agregado pelo CFO é a perspectiva financeira. Ele precisa ser um ator ativo no processo de formulação da estratégia, mas, o que é ainda mais importante, um consultor confiável no processo de sua execução. Ao discutir as implicações da formulação e execução da estratégia, os CFOs devem fazer análise financeira de maneira compreensível a seus colegas de outras áreas e apresentar os resultados de modo a fazer uma contribuição positiva para as discussões sobre os vários fatores com impacto sobre os resultados financeiros desejados.

“A análise financeira deve produzir uma discussão construtiva em relação aos fatores-chave de sucesso e risco. O CFO deve ter um ponto de vista sobre se a estratégia proposta faz sentido em termos financeiros e comunicar sua opinião de maneira colaborativa e útil”, assegura John Percival, professor-adjunto de Finanças da Wharton School, da Universidade da Pensilvânia, nos Estados Unidos.

Atualmente, o diretor financeiro vivencia uma pressão nunca antes experimentada sobre a sua função e, cada vez mais, se torna responsável por cumprir simultaneamente quatro papéis bastante complexos na organização.

- Controlador: protege e preserva os investimentos da organização, reportando de maneira precisa as informações financeiras.

- Operador: garante o funcionamento dos processos com a utilização eficaz dos recursos financeiros da empresa.

- Estrategista: provê liderança para tomada de decisões alinhadas à estratégia financeira.

• Catalisador: estimula iniciativas que contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos e financeiros, criando uma cultura de gestão de riscos.

“Para terem êxito no mercado hoje, as organizações precisam reagir com rapidez a novas ameaças e oportunidades, atrair e reter pessoal talentoso, gerar estratégias e produtos inovadores, aprimorar continuamente a excelência operacional e atrair e reter os clientes certos. Os CFOs precisam repensar seu planejamento, a alocação de recursos e os sistemas e medição do desempenho, a fim de permitir que os gerentes se concentrem nesses novos motores do sucesso. Planejar o que produzir e vender com antecedência de 12 ou 18 meses não faz sentido algum quando os mercados estão mudando rapidamente e os consumidores podem mudar sua lealdade com o simples clique de um *mouse*”, pontua Jeremy Hope, em seu livro *Gestão Financeira Moderna: Reinventando o CFO* (Editora Elsevier, 2007).

A mensagem que fica para os executivos financeiros é que ser CFO exige a busca contínua pela reciclagem 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 disposição para assumir riscos, trabalhar em ramos diferentes, em empresas com culturas diferentes e



"Atualmente, o que se espera de um CFO é que ele seja parte muito mais efetiva do processo de decisão de negócios em uma organização e que entenda o negócio a fundo. É fundamental que se vá além das tradicionais zonas de conforto para um CFO"

Britaldo Pedrosa Soares
(Eletropaulo)

migrar de empresas nacionais para multinacionais e vice-versa, deixando a estabilidade de uma corporação onde se está há muitos anos.

Qualificação e características essenciais

Conforme estudo elaborado pela Ernst & Young em 2008 referente à mudança de papel do diretor financeiro, “as companhias querem que seus CFOs se tornem ativamente engajados na direção estratégica dos negócios, participando do desenvolvimento da estratégia, liderando a atividade de fusões e aquisições,

e provendo indicadores de previsão do desempenho dos negócios.”

Para isso, uma gama de exigências e necessidades recai sobre os CFOs. Além da experiência em Finanças, são exigidas perspicácia técnica, competência para se tornar um parceiro estratégico do negócio, 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-aquisição, experiência em racionalização de processos e redução de custos e exposição ao mercado de capitais.

“Às habilidades técnicas somam-se a questão da visão global e liderança interna e externa à área financeira. O executivo financeiro deve guiar a organização nesses temas, influenciando as decisões de negócios e balanceando o que precisa ser controlado com o que é importante para fomentar crescimento, trazer soluções e viabilizar os caminhos sempre imprecisos e surpreendentes que se apresentam para as empresas”, complementa Sartório.

Capacitação relacional, conhecimento avançado em matemática e estatística, gerenciamento de risco e habilidade de tradução do “financês” de forma inteligível para as outras áreas da corporação também são de grande importância.

"Quando falamos em gestão financeira, é fundamental adotar uma postura conservadora"

Marcela Drehmer
(Braskem)



“Flexibilidade, disposição e saber provocar, mudar, aperfeiçoar, tudo isso com agilidade e disciplina – planejamento e controle inteligente sempre presentes. Já partimos da base que o conhecimento dos assuntos econômico-financeiros e demais inerentes à função está presente, e não é suficiente. Muito bem, hora de se mexer, penetrar no negócio, entender, antecipar – olhar para fora: mercado, tendências, o que fazem melhor ‘do que a gente’, etc. –, contribuir para o desenvolvimento do seu negócio de forma muito mais efetiva e sustentável”, incentiva Britaldo Soares.

Mas as exigências não se limitam apenas aos conhecimentos e capacitações profissionais. Diante das recentes descobertas de irregularidades, problemas com balanços e escândalos com derivativos, citando alguns exemplos, as empresas também estão buscando integridade. “As organizações analisarão minuciosamente os históricos dos candidatos para averiguar a existência de algum tipo de irregularidade ou manipulação”, comenta Percival. “As empresas querem verificar se uma pessoa é honesta, não apenas do ponto de vista ético, mas também se ela aparenta ser honesta.”

Desafios

Mais que gerenciar os recursos de uma empresa, cabe ao CFO a função de enfrentar cotidianamente uma série de obstáculos e desafios impostos, tanto pela própria atuação da empresa e sua área específica quanto pela volatilidade vivenciada pelo mercado como um todo.

Para Marcela Drehmer, os desafios são diários. “Do ponto de vista contá-

O diretor financeiro de ontem, hoje e amanhã

Principais habilidades

Ontem

- Mentalidade de controladoria
- Especialização em uma área das Finanças
- Competência técnica

Hoje

- Mentalidade global
- Orientação operacional e estratégica
- Liderança e desenvolvimento de equipes

Amanhã

- Sensibilidade comercial
- Experiência internacional
- Experiência em áreas não financeiras

Principais atividades

Ontem

- Monitorar o respeito aos controles internos
- Produzir relatórios financeiros
- Mensurar o desempenho da empresa

Hoje

- Ser parceiro do CEO na definição de estratégias
- Desenvolver processos e métricas
- Comunicar-se com investidores

Amanhã

- Liderar áreas não financeiras
- Responder a mudanças no mercado
- Trazer *insights* que gerem oportunidades de negócios



bil, as regras têm mudado de modo frequente e não só temos que nos atualizar, como muitas vezes republicar demonstrações de anos anteriores de maneira a tornar as informações comparáveis. Já do ponto de vista da tesouraria, o mercado financeiro continua muito volátil e cada vez mais global, resultando numa gestão diária da estratégia de captação e apli-

cação, com vistas a alcançar um melhor resultado”, afirma. “Com a crise do mercado bancário, tivemos também que ser mais vigilantes em relação às nossas aplicações. No que tange aos investimentos, com o crescimento do Brasil e o aumento dos investimentos nos diversos setores, a disputa por recursos passou a ser maior, nos levando a procurar constantemente

novas fontes de financiamentos.”

Rodrigo Kede aponta a obtenção e retenção de talentos como um dos principais desafios de um CFO. “Dependendo da maturidade do ambiente em que vive, o CFO pode ter problemas em obter talentos para o trabalho do dia a dia ou mesmo confiabilidade e rapidez na geração de informação para tomada de decisão. Outro aspecto crucial da gestão é conseguir fazer com que o restante da companhia o veja como um *trusted business advisor*, uma pessoa que ajudará a viabilizar o negócio de maneira adequada, lucrativa e transparente.”

Geração de valor

É de suma importância que os CFOs saiam de sua atuação básica para agregar valor à empresa. Para isso, devem concentrar menos foco no passado – mas não o esquecer – e olhar mais para o futuro.

“Manter os olhos no futuro e também no retrovisor. Sempre pensar em como melhorar o que foi feito ontem. Um CFO não pode se acomodar com suas supostas vantagens competitivas, afinal ‘a fila anda...’, e o processo de obsolescência se acelera com a acomodação, com o costume de sempre se fazer da mesma forma”, ressalta Britaldo Soares. “Processos existem sempre com o potencial de serem melhorados.



Jeremio Alvarez

"Às funções abrangidas pelo CFO do passado devem ser acrescentadas responsabilidades de TI, M&A, Centros de Serviços Compartilhados [CSC], RI, Auditoria e área Legal"

Manoel Rebello
(Heidrick & Struggles)

Entenda o resultado de cada um e, de tempos em tempos, é bom rever, reorganizar, provocar a organização a aprender suas próprias lições – não só com o que dá errado, e muitas coisas realmente dão errado, mas também com tudo aquilo que dá certo e que tem potencial para melhorar ainda mais.”

Na opinião de Afonso Sartório, “as mudanças nos principais pilares da criação de valor (gestão de desempenho, gestão de riscos, gestão de capital e operações financeiras) precisam ser catalisadas 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.”

Compliance e insight

De acordo com o *CFO Study 2010*, estudo realizado anualmente pela IBM com CFOs de todo o mundo, o *compliance* é um desafio de longo prazo que dificulta o desempenho do profissional como executivo de papel estratégico nos negócios da companhia.

“Os departamentos financeiros arcam com o impacto da maioria dos projetos de *compliance* regulatório nos últimos anos. Inevitavelmente, isso os desviou de outras tarefas, com 62% dos executivos de grandes organizações afirmando que o *compliance* regulatório absorveu um tempo que poderia ter sido investido de forma mais lucrativa em outras tarefas. Não há sinal de que esse ônus vá diminuir em curto prazo – ao contrário, entre as empresas de serviços financeiros da pesquisa, 67% dos executivos financeiros têm a expectativa de que ele aumente durante os próximos três anos”, destaca a pesquisa.

“Os problemas ocorridos há alguns anos com algumas empresas geraram uma mudança no processo de gestão. As implementações da Lei Sarbanes-Oxley (SOX) são um bom exemplo. Foram

"Os CFOs precisam repensar seu planejamento, a alocação de recursos e os sistemas e medição do desempenho, a fim de permitir que os gerentes se concentrem nesses novos motores do sucesso"

Jeremy Hope
(autor do livro *Gestão Financeira Moderna*)



Digitalphoto

definidas e implementadas após diversos problemas de controle, governança corporativa e *compliance*. Aliás, governança e *compliance* tornaram-se pilares importantes da credibilidade das companhias e ninguém melhor do que o CFO para ser o líder desse assunto dentro da empresa. De fato, ele ganhou carta branca para garantir a boa governança”, conta Kede.

Para Montilha, as maiores forças em atuação são as mudanças macroeconômicas, potencializadas com o impacto que a relevância dos novos requerimentos de *compliance* ou os prejuízos que falhas em *compliance* têm gerado. “Embora os requerimentos de *compliance* não sejam tão novos, com algumas exceções como SOX, o que mudou significativamente foi a percepção do mercado brasileiro de que *compliance* não é um mal necessário, mas sim fundamental para a manutenção da reputação da empresa, para atrair capital ou mesmo para garantir a sobrevivência em um ambiente cada vez mais complexo.”

Para o executivo, os diversos casos de problemas com derivativos, bem como as suspeitas de erros nas demonstrações financeiras, têm gerado sérios prejuízos aos acionistas. “Essas situações são como um *wake up call* para todos nós”, afirma.

Em relação ao *insight*, a necessidade de *insight* empresarial aumentou muito mais rápido do que a capacidade do financeiro em produzi-lo. Empresas, bem como os governos, precisam de análises de dados mais avançadas, planejamento de cenários e recursos de previsão para lidar com a complexidade, incerteza e volatilidade e, em certas regiões, menor crescimento sustentado.



"A análise financeira deve produzir uma discussão construtiva em relação aos fatores-chave de sucesso e risco. O CFO deve ter um ponto de vista sobre se a estratégia proposta faz sentido em termos financeiros e comunicar sua opinião de maneira colaborativa e útil"

John Percival
(Wharton School/Univ. da Pensilvânia)

Parte significativa desses dados tem implicações nas finanças das empresas e acabará no departamento financeiro – seja de forma consolidada ou detalhada. Isso representa uma enorme oportunidade para a função das finanças. Com os recursos analíticos apropriados abarcando processos, tecnologia e talento, o financeiro pode transformar essa abundância de informações financeiras e operacionais em *insights* empresariais, o que contribuirá para melhor a eficácia financeira e o desempenho empresarial geral.

Melhores práticas

No Grupo AES Brasil, não apenas na AES Eletropaulo, busca-se uma área financeira envolvida e comprometida com o crescimento dos seus negócios, não um *tracking* de performance de olho no que se passou. “Buscamos um *driver* de aprimoramento contínuo do negócio, um centro de provocação da organização, de criação e desenvolvimento de novos talentos, que maximize a utilização de recursos de qualquer natureza, que não se limite à gestão clássica de recursos financeiros e retorno aos acionistas produzidos pelos negócios. Buscamos uma área financeira com visão estratégica intensa, que assegure a sustentabilidade e longevidade do negócio. Sustentabilidade é algo até na moda, com interpre-

tações, às vezes, bastante *soft*. O sentido que associamos aqui é gerar valor [econômico] para que negócios vencedores gerem valor aos acionistas, colaboradores e demais *stakeholders*, e que contribuam para o desenvolvimento da sociedade, cidade, Estado e País”, explica Britaldo Soares, CEO da companhia.

“Quando falamos em gestão financeira, é fundamental adotar uma postura conservadora”, garante Marcela Drehmer. “É importante definir um caixa mínimo necessário às operações, alongar o prazo da dívida, evitar grandes concentrações de vencimentos em um mesmo ano, planejar antecipadamente o refinanciamento. Também é importante manter um relacionamento transparente com os principais provedores de capitais, incluindo instituições financeiras, bancos de fomento e mercado de capitais, de modo a facilitar e agilizar as decisões de crédito dessas instituições quando necessário.”

Marcela destaca, ainda, a necessidade de se focar constantemente na formação de equipe e potenciais sucessores, de maneira a ter sempre um time vencedor trabalhando junto ao diretor financeiro.

Na opinião de Kede, vice-presidente da divisão de Serviços de Tecnologia da IBM, tecnologia é um diferencial essencial para uma boa gestão financeira. “Nada substitui bons e talentosos profissionais, porém a tecnologia é o maior diferencial para um CFO.”

“Como líder da área financeira para as regiões da América do Sul e Ásia, tenho constante preocupação em garantir foco e disciplina financeira para as operações”, garante a CFO Ivanyra Correia. “Sendo o Grupo Penske um operador logístico global, preciso garantir o alinhamento estratégico dessas operações com as diretrizes financeiras do grupo. É importante munir o acionista com informações do negócio e educá-lo sobre os diversos riscos e oportunidades dos mercados. Nesse contexto, acredito que a área financeira deva estar ainda mais voltada para a validação de processos e auditoria dos sistemas de informação, sendo menos relevante a pura análise de dados individuais.”

Tendência – de CFO para CEO

A promoção de diretores financeiros a presidentes é um fenômeno global deste início de século. Enéas Pestana, do Grupo Pão de Açúcar; James Bell, da Boeing; James Ziemer, da Harley-Davidson; e José Luis Duran, do Carrefour, foram CFO antes de assumirem o comando de suas empresas.

Diante das transformações do mercado e do fato de o papel do executivo financeiro ter se tornado mais estratégico e próximo da tomada de decisões e negócios dentro das companhias, o CFO é, atualmente, o profissional mais próximo das habilidades e competências exigidas de um CEO, favorecendo a ascensão do financeiro à presidência de grandes empresas.

Relação com investidores

Segundo estudo realizado pela IBM em 2010, os CFOs estão dedicando mais tempo às relações com os investidores. Abalados pelos recentes escândalos corporativos e cientes do clima atual de alta competitividade nos negócios, os investidores estão pedindo a adoção de medidas de valor econômico e a orientação mais confiável sobre o desempenho futuro das empresas. Muito do impacto recaiu sobre o departamento financeiro.

Ainda de acordo com o levantamento, um CFO gasta entre 15% e 20% de seu tempo comunicando-se com os acionistas. “No entanto, essa é uma área na qual ainda há muito trabalho para fazer. Apenas 26% dos executivos das empresas com médio desempenho acreditam que são excelentes nos relatórios de resultado do negócio para investidores. Em contrapartida, os executivos financeiros de organizações de alto desempenho têm quase o dobro de probabilidade de ser mais confiantes nessa questão: 40% deles acreditam que já são excelentes quando se trata de relações com investidores. Os CFOs aderem melhor às técnicas de previsão e ao uso de conceitos e ferramentas baseados em gestão de valor como um passo decisivo no sentido de aumentar a qualidade de informação ao investidor.”

"A tecnologia passa a ter grande importância para que [o CFO] realize todas as suas tarefas rotineiras e, ao mesmo tempo, exerça seu papel estratégico nas organizações e para os acionistas"

José Murilo Medeiros
(Adviser)

Ferramentas

É inegável a necessidade de se elevar a função da área financeira ao nível mais estratégico possível, agregando mais valor ao negócio. Desenvolver habilidades proativas passou a ser determinante para o novo papel dos CFOs em todo o mundo, pois os presidentes, conselhos e acionistas querem ser orientados por uma visão que realmente esteja presente em todas as áreas da empresa – a visão financeira.

Para implementar tal mudança, é

"No passado, tínhamos um diretor financeiro que era basicamente responsável por controles, contabilidade e caixa. No entanto, o mundo foi ficando cada vez mais complexo, com novas estruturas de negócio menos triviais, muitas fusões e aquisições, e o CFO passou a ser uma peça-chave nas decisões de negócio"

Rodrigo Kede de Freitas Lima
(IBM)

Outsourcing de:

- Contabilidade
- Tributos
- Gestão de Pessoas
- Consultoria

(11) 3295-4725

(21) 3233-4745



Desde 1976

essencial a aplicação de soluções que executem o planejamento financeiro, decorrente do planejamento estratégico, e realizem o amplo monitoramento das atividades da empresa. Essas soluções são denominadas Planning e Business Performance Management (BPM). Em conjunto, permitem a imediata correção dos rumos do negócio, alinhando definitivamente estratégia às operações. “Essas soluções estão cada vez mais completas e acessíveis a empresas de todos os portes e de todos os segmentos e serão as responsáveis por fortalecer a visão sistêmica da área financeira”, assegura Manoel Rebello.

A incorporação de novas ferramentas decisórias de informação, como *softwares* inteligentes e simuladores financeiros, injeta novo ânimo ao desempenho das organizações. A tecnologia de simuladores permite rapidamente a visão de diferentes e possíveis cenários futuros, colaborando com a diminuição de incertezas. Tais equipamentos modernos e colaboradores podem tranquilamente ser apoio na tomada de decisões como, por exemplo, em aquisições de novos negócios, fusões e formação de *joint ventures*.

“Com o avanço tecnológico, as ferramentas da área financeira estão mais sofisticadas, exigindo maior capacitação, inclusive para melhor manipulá-las. A área financeira tem que administrar um complexo sistema de informação com tempo de resposta”, ressalta Ivanyra.

“Tantas obrigações já naturais ao ambiente de governança corporativa fazem com que o CFO seja, muitas vezes, estrangulado pelo tempo e fique

“Com o avanço tecnológico, as ferramentas da área financeira estão mais sofisticadas, exigindo maior capacitação, inclusive para melhor manipulá-las. A área financeira tem que administrar um complexo sistema de informação com tempo de resposta”

Ivanyra Correia
(Penske)

sob uma avalanche de tarefas necessárias para satisfazer a todos. Assim, a tecnologia passa a ter grande importância para que realize todas as suas tarefas rotineiras e, ao mesmo tempo, exerça seu papel estratégico nas organizações e para os acionistas”, conclui José Murilo Medeiros.

“Ferramentas que fazem o trabalho de agrupamento de dados de sistemas diferentes e o posterior cruzamento de dados de forma inteligente para gerar modelos preditivos são, neste momento, o instrumento mais poderoso que um CFO pode ter”, garante Rodrigo Kede.

Ele lembra que tecnologia não se resume apenas a computadores ou servidores rápidos, mas também inclui soluções de negócio que possam gerar processos mais eficientes, rápidos e confiáveis, num custo que seja adequado às necessidades das empresas. “Informação real, confiável e preditiva são a nova onda nos processos de gestão. Antigamente, falávamos muito em BI [Business Intelligence], porém, hoje em dia, usamos um conceito mais completo chamado de Business Analytics and Optimization [BAO] que inclui análises preditivas baseadas em cruzamentos de informação”, explica.

Embora a TI seja importante na automação das informações, Marcela Dreh-

mer acredita que a principal ferramenta é a definição das informações que são fundamentais/indispensáveis no processo decisório. “Com a quantidade de variáveis que temos no cenário atual, a demanda excessiva por informações pode levar à perda de tempo e de foco no que realmente faz diferença.”

A elaboração de políticas financeiras, de risco e de crédito, estabelecendo critérios, definindo o nível de delegação de cada gestor e o nível de risco aceitável pela companhia, também ajuda a limitar a exposição e acelerar decisões. “Na Braskem, criamos uma ferramenta chamada Painel do Líder Empresarial. Por meio dela, acompanhamos o desempenho econômico e financeiro da companhia. Adicionalmente, em nossa mesa, acompanhamos diariamente os indicadores da Bolsa, índices, moedas, *commodities*, indicadores de volatilidade [VIX], CDS bancários e de países, dentre outros. Outra prática é iniciarmos o ano com o planejamento financeiro definido. Claro que a estratégia desenhada acaba mudando durante o ano, inclusive é revisada a cada dois meses, porém as alternativas, os riscos e as oportunidades são todos mapeados, o que facilita o processo decisório.”

Os investimentos em TI são fundamentais para a redução de esforços para efetuar transações e alocar mais recursos para análise e suporte ao negócio. “Hoje, existe uma indústria muito mais relevante de BPO [Business Process Outsourcing] que tem auxiliado nesse processo, além de *softwares* de BI, que são chave para aumentar a qualidade e velocidade das informações para a tomada de decisão”, diz Montilha.

Contudo, para ele, tão importante quanto a tecnologia são as pessoas que ajudam a otimizar o trabalho do CFO, aliadas à TI (ERP – Enterprise Resource Planning, integrados, BI) e especialistas externos. “Por último, eu diria que um bom travesseiro também é uma ótima ferramenta. Muitas vezes, uma boa noite de sono, de repouso, é o que precisamos para colocar nossos pensamentos na perspectiva correta”, brinca. ■





Divulgação

IFRS: gerando valor para o acionista

por Edison Carlos Fernandes*

Como é de conhecimento, as recentes alterações na Lei das Sociedades por Ações (LSA) estabeleceram as bases para a mudança das normas contábeis no Brasil. Foi estabelecido o novo marco regulatório contábil brasileiro, baseado nos padrões internacionais de contabilidade. Para tanto, foram adotados os International Financial Reporting Standards (IFRS).

Se as mencionadas leis abriram caminho para a adoção do padrão internacional de contabilidade, são as normas infralegais que, efetivamente, disciplinam as normas contábeis brasileiras. Em decorrência de delegação legal, o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) foi investido como órgão responsável por ditar as normas contábeis no Brasil, além da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), que tem a atribuição legal de regulamentar as empresas que atuam no mercado de capitais, especialmente as companhias abertas. Atualmente, compete ao Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) apresentar as diretrizes referentes à implementação dos IFRS, por meio de seus Pronunciamentos Técnicos, que são ratificados tanto pelo CFC, tornando tais diretrizes obrigatórias para todas as empresas brasileiras, quanto pela CVM, submetendo as emissoras de valores mobiliários a essas mesmas normas contábeis.

De maneira mais completa do que a antiga prática contábil brasileira, os IFRS não estabelecem diretrizes somente para

o reconhecimento e a mensuração das operações e dos eventos financeiros das companhias. Há especial ênfase nas normas de divulgação, o que faz toda a diferença no atual estágio do mercado financeiro brasileiro, entendido como a emissão de títulos (de propriedade e de dívidas) no mercado de capitais, aberto ou restrito, ou como a tomada de recursos nas instituições financeiras (empresim e financiamentos).

Ao lado da primazia da substância sobre a forma e da aproximação do resultado obtido pela empresa em determinado período e o caixa gerado no mesmo período, destaca-se como fundamento dos IFRS a necessidade do exercício de julgamento (item 52 do CPC 26). O julgamento da administração é necessário porque o novo padrão da contabilidade brasileira deixou de pautar-se por regras rígidas de registro contábil para aplicar princípios, isto é, normas gerais. As informações financeiras, portanto, são elaboradas considerando a particularidade de cada empresa, orientada pela subjetividade da administração na análise dos interesses da empresa.

Subjetividade: essa é a característica marcante dos IFRS. E, ao contrário de ser demérito ou mácula na apresentação das operações e eventos financeiros, trata-se de uma característica indispensável para diferenciar a gestão estratégica particular a cada empresa. Em outras palavras: a subjetividade garante efetividade

ao princípio da primazia da essência sobre a forma, muito caro ao padrão internacional de contabilidade adotado pela legislação brasileira.

Sendo a subjetividade uma característica necessária às demonstrações financeiras, surge a questão de como compatibilizá-la com a comparabilidade, a clareza e a integridade, além de outras exigências dos IFRS. Justifica-se, assim, a importância da divulgação. Não por acaso as normas contábeis estabelecem: a entidade deve divulgar os julgamentos realizados (item 122 CPC 26).

No contexto dos IFRS, que têm a subjetividade como característica marcante, a transparência, e, por decorrência, a governança corporativa, é alcançada por meio da divulgação dos critérios e das premissas utilizados pela administração no seu exercício de julgamento. A apresentação simplesmente dos números e, eventualmente, algum detalhamento em nota explicativa não são mais suficientes para que as empresas cumpram integralmente as novas normas contábeis. Os elementos que fundamentaram os registros contábeis, fruto do julgamento da administração, devem ser exaustivamente expostos.

A divulgação dos critérios e das premissas que fundamentaram os julgamentos da administração é a expectativa de todo o mercado (*stakeholders*). Por outro lado, essa conduta deve ser a preocupação primordial de dois atores:

(i) Administração e Conselho de Administração: ao antecipar-se aos questionamentos de acionistas, investidores e analistas (*sell side*), os gestores garantem maior confiabilidade às demonstrações financeiras da sua empresa; por outro lado, os conselheiros, tendo conhecimento prévio e transparente das razões do julgamento, estarão mais seguros em aprovar as informações financeiras.

(ii) Acionistas: o ativismo societário pressupõe uma postura crítica por parte dos acionistas (e investidores); para tanto, é imprescindível o conhecimento dos critérios e das premissas que nortearam os julgamentos dos gestores.

Os registros contábeis e a sua divulgação são objeto da atuação de várias áreas da empresa, a serem destacadas: Contabilidade, responsável pela elaboração das demonstrações financeiras; Auditoria Interna e Externa e Conselho Fiscal, responsáveis pela adequação das demonstrações financeiras às normas contábeis em vigor e ao planejamento estratégico e à solvência; e Jurídica, responsável pelo cumprimento das normas legais, inclusive no que diz respeito às informações que devem obrigatoriamente ser divulgadas. Por outro lado, pelo menos com a mesma importância dos profissionais anteriormente mencionados, encontra-se o diretor de Relações com Investidores (DRI), haja vista que ele é responsável pela prestação de todas as informações exigidas pela legislação e regulamentação do mercado de valores mobiliários (artigo 45 da Instrução CVM nº 480, de 2009). A atuação do DRI, portanto, está umbilicalmente ligada à elaboração e à divulgação das demonstrações financeiras, o que implica o conhecimento e a participação nas discussões (julgamentos) de tomada de decisão sobre o registro contábil das operações e dos eventos financeiros da empresa.

É importante ressaltar que o mercado financeiro e de capitais vem sendo aberto ao acesso de empresas que não se revestem na forma de sociedade por ações. Isso já ocorre, de maneira bastante antiga e corriqueira, no caso da tomada de empréstimos ou financiamentos ban-

cários: tanto as sociedades por ações, sejam de capital aberto ou de capital fechado, quanto as sociedades limitadas têm atuação importante nesse segmento do mercado financeiro. Por outro lado, às companhias fechadas e às sociedades limitadas têm sido abertas oportunidades para emissão e negociação de valores mobiliários até pouco tempo restritas às companhias abertas: vejam-se os casos do registro, na CVM, de emissor na categoria B (Instrução CVM nº 480) e da possibilidade de distribuição restrita de títulos (Instrução CVM nº 476).

A crescente participação das sociedades fechadas e das sociedades limitadas no mercado de capitais, ainda que, muitas vezes, por meio de emissão de esforço restrito, exige a definição de um profissional para atendimentos aos investidores ou financiadores ou demais credores financeiros. Atribua-se a esse profissional a denominação de diretor de Relações com Investidores (DRI) ou não, o fato é que, independentemente do cargo ou do nome, a sua função será de coordenar o contato entre a empresa e os fornecedores de capital, inclusive no que diz respeito à prestação de contas e divulgação das informações financeiras, dentre elas, as demonstrações contábeis. Sendo assim, também para as empresas fechadas (sociedades por ações de capital fechado ou sociedades limitadas) as demonstrações financeiras, elaboradas (reconhecimento, mensuração e divulgação) com base nos IFRS, são um importante instrumento de avaliação; e, quando elaboradas com alta qualidade, proporcionam, ao menos, a redução do custo de capital, quer pela abertura de alternativas ao empréstimo bancário quer pelo aumento da confiabilidade por parte dos credores financeiros.

Além disso, lembre-se que o resultado do exercício, base para a distribuição de dividendos (remuneração dos acionistas), decorre dos lançamentos contábeis e, portanto, dos julgamentos adotados pela administração. O profissional responsável pelas relações com investidores, então, pode ser, eventualmente, questionado em dois sentidos:

(i) Em razão de baixo nível de dividendos, pelos acionistas minoritários, por exemplo.

(ii) Em razão de temerário excesso no nível de dividendos, considerando que a lei societária estabelece a responsabilidade dos administradores e, possivelmente, dos acionistas em caso de distribuição de lucros fictícios (artigo 1.099 do Código Civil Brasileiro).

Em conclusão, pode-se afirmar que, indubitavelmente, a alta qualidade das informações financeiras tem a capacidade de gerar valor ao acionista ou ao quotista, conforme o caso, e ao investidor, porque, por meio do aumento da transparência e da confiabilidade das demonstrações dos eventos e das operações econômico-financeiras da empresa, há um incremento no valor da empresa, na liquidez dos respectivos valores mobiliários e na segurança do credor nos empréstimos e financiamentos. Um dos objetivos declarados dos IFRS é transformar a contabilidade em instrumento estratégico: buscando a avaliação dos ativos e dos passivos a valor justo, proporciona tomada de decisão mais segura por parte dos administradores (gestores), dos sócios (acionistas ou quotistas) e dos investidores. E essa qualidade é alcançada não só pela observância das normas relativas ao reconhecimento e à mensuração de operações financeiras, mas, também, pela adequada divulgação, especialmente, dos critérios de julgamento adotados pela administração. ■

* *Edison Carlos Fernandes, diretor técnico da AQIF – Consultoria em Informações Financeiras, membro da Comissão Técnica do IBEF SP, professor da FGV, da Fipecafi e da Universidade Mackenzie, autor do livro Demonstrações Financeiras: Gerando Valor para o Acionista (Editora Atlas, 2011).*



O novo presidente do Conselho de Administração do IBEF SP, Keyler Carvalho Rocha, presta, em nome do Instituto, sua homenagem ao seu antecessor, Walter Machado de Barros

No dia 3 de março de 2011, o IBEF SP recebeu seus associados para a cerimônia de posse do novo corpo diretivo, que atuará na gestão 2011–2013, no Hotel Intercontinental. Mario Pierri abriu o evento agradecendo aos patrocinadores Banco Alfa, IBM, Nextel e Pão de Açúcar. Mario agradeceu, também, o reconhecimento dos presidentes das seccionais Campinas e Belo Horizonte, Saulo Duarte e Carlos Alberto Teixeira de Oliveira, respectivamente. O presidente da seccional Rio de Janeiro, Marcos Varejão, também esteve presente, representando Henrique Luz, presidente nacional do IBEF. Mario convidou os presentes para a 27ª edição do Encontro Socioesportivo, maior evento do IBEF e melhor evento de relacionamento para executivos de finanças, que ocorrerá na Ilha de Comandatuba (BA), entre os dias 22 e 26 de junho. Mario chamou ao palco o presidente do Conselho Consultivo, Carlos Alberto Bifulco.

Almoço de posse do novo

Solenidade no Hotel Intercontinental celebrou a gestão de Walter Machado de Barros e deu as boas-vindas a Keyler Carvalho Rocha



André Luis Rodrigues (novo presidente da Diretoria Executiva/Rhodia) e Walter Machado de Barros (WMB Consultoria de Gestão/IBEF SP)

Bifulco falou sobre a gestão de Walter Machado de Barros, remetendo ao início da carreira do amigo na PwC, passando por sua formação em Economia e Ciências Contábeis e especialização em Finanças. O presidente do Conselho Consultivo exaltou também o casamento de Walter Machado com Anaqueila, o casal de filhos e o casal de netos. “Walter também se aventura a ser cozinheiro”, brincou Bifulco. “Além disso, tem uma carreira profissional de muito sucesso como profissional de Finanças e como conselheiro”, completou.

Sobre os oito anos de gestão de Walter Machado, entre 2003 e 2011, no IBEF SP, Bifulco afirmou que foram repletos de grandes realizações, como o aprimoramento dos eventos do IBEF SP e a liderança na criação do IBEF Jovem e do *Prêmio Revelação em Finanças*, que hoje são projetos solidamente implantados. “Walter também liderou a criação do IBEF Mulher e eu tenho a esperança de que um dia o IBEF SP tenha uma presidente. A semente para isso está lançada”, disse. Bifulco citou, ainda, o ENEF (Encontro Nacional de Estudantes de Finanças), que tem a função de aproximar os jovens estudantes do IBEF SP.

“Juntos, fizemos a modificação dos estatutos sociais do IBEF SP e criamos o Conselho de Administração, que tem a ideia de ser uma regulação constante do Instituto – e nós estamos trabalhando para isso”, acrescentou. Bifulco atribuiu ainda a Walter Machado a implantação de uma estrutura de governança corporativa no IBEF SP.

O presidente do Conselho Consultivo finalizou seu dis-



Após seu discurso de despedida, Walter Machado de Barros recebeu a homenagem e o reconhecimento de todos os presentes, que o aplaudiram de pé

corpo diretivo do IBEF SP

Fotos: Jacinto Alvarez

curso atentando para a perenização do Instituto, favorecida por todas as iniciativas de Walter Machado de Barros, e agradeceu, em nome de todos os ibefianos, a dedicação do presidente do Conselho de Administração da gestão 2007-2011, pedindo uma salva de palmas.

Depois foi a vez de José Cláudio Securato, que iniciou falando sobre sua entrada no IBEF SP após participar de um Socioesportivo. José Cláudio contou sobre quando começou a entender melhor a essência de relacionamento e de conteúdo do IBEF SP, e passou a frequentá-lo, aproveitando as possibilidades que o Instituto lhe proporcionaria. Em 2005, José Cláudio foi agraciado com a menção honrosa do *Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG*. "Naquele momento, fui abordado pelo Walter, que me pediu que o ajudasse a coordenar um projeto, o IBEF Jovem", disse, lembrando que essa não é a sua história, mas a história de todos os jovens que estão tendo a oportunidade de fazer parte do IBEF SP. José Cláudio agradeceu a alguns dos jovens executivos que sempre estiveram ao seu lado dentro do IBEF SP, como Luiz Roberto Calado, Leonardo Barros, José Augusto Miranda e André de Araújo Souza.

"Walter, gostaria de agradecer a confiança, toda energia, todo ensinamento, a liderança e a paciência de acreditar nos jovens executivos. Hoje, somos uma realidade dentro do IBEF SP e isso é uma vitória sua, uma construção sua, fruto de tudo o que você plantou no Instituto", disse. José Cláudio agradeceu, ainda, a Leonardo de Paiva Rocha, Thomas Brull e Rodrigo Kede.

Nesse momento, Mario Pierrri chamou ao palco Walter Machado de Barros, presidente do Conselho de Administração que ora se encerra. Walter expressou sua emoção com o depoimento dos amigos e pronunciou seu discurso de despedida.

"Senhoras e senhores, amigos, amigas, colegas do IBEF São Paulo,

"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 para esse período, posso seguramente afirmar que tenho história para contar!

"Entretanto, quem realmente conta a história desses oito anos são os meus amigos Carlos Alberto Bifulco e José Cláudio Securato, que aqui me antecederam, e mais um punhado de colegas que apareceram na matéria de capa da revista *IBEF News*, que está, hoje, sendo distribuída para vocês sob o título *Um Novo Ciclo se Inicia*.

"Contam a história de como contribuíram para entregar à nova gestão uma instituição contemporânea, com foco permanente na inovação, nas novas tendências de gestão financeira e próxima da academia.

"Quando Carlos Alberto Bifulco e eu assumimos o IBEF SP [2001], respectivamente como presidente e vice-presidente, decidimos que realizaríamos uma ampla reforma na instituição.

"Bifulco ajustou a estrutura interna, organizou a Entidade e,

Walter Machado de Barros



“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”

Carlos Alberto Bifulco



“Walter também liderou a criação do IBEF Mulher e eu tenho a esperança de que um dia o IBEF SP tenha uma presidente. A semente para isso está lançada”

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.

“Alguns meses antes da eleição para minha primeira gestão da Entidade [2003-2004], listei alguns nomes de executivos que preenchiam três requisitos que julgava necessários para iniciar esse *turnaround*: gostar do IBEF, ser um *player* no mercado e ter uma agenda mínima para se dedicar à Entidade.

“Esse grupo de gestão – cerca de 50 colegas – que hoje homenageio foi responsável pelos projetos inovadores que empreendemos e que, felizmente, deram certo – um sucesso!

“Destaco o projeto que deu início à renovação do quadro social: o *Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG*. David Bunce, CEO da KPMG, na época, por ocasião de seu discurso, quando entregamos o primeiro *Prêmio Revelação*, afirmou: ‘O ganhador do *Prêmio Revelação* é o *Equilibrista* de amanhã.’

“Antonio Sergio de Almeida, que está no grupo de gestão desde o meu primeiro mandato, foi quem concretizou esse projeto, tornando-o realidade. Obrigado, Antonio Sergio!

“O IBEF Jovem foi decorrência natural do *Prêmio Revelação*.

“Sob a liderança de José Cláudio Securato, o IBEF Jovem foi responsável pelo ingresso em nosso quadro social de importantes jovens executivos que hoje se destacam na comunidade de Finanças: o próprio José Cláudio Securato, hoje assumindo a primeira Vice-Presidência da Diretoria Executiva, Luiz Roberto Calado, Leonardo Barros, José Augusto Miranda [Guto], Luis Rodeguero,

Roberto Goldstajn e outros tão importantes quanto estes.

“A reformulação do conceito da Diretoria Vogal foi, estrategicamente, uma das mais importantes iniciativas na busca da renovação do grupo gestor da Entidade: examinamos a lista de associados, selecionamos cerca de 70 nomes de executivos-*players* no segmento em que suas empresas atuavam e os convidamos para compor o quadro da Diretoria Vogal.

“Desse fórum, despontaram Rodrigo Kede [nosso há pouco presidente da Diretoria Executiva], a quem homenageio e agradeço, André Rodrigues [que assume a Presidência da Diretoria Executiva], André de Souza [incansável presidente da Comissão Técnica], Daniel Levy e José Rogerio Luiz [ambos vice-presidentes da Diretoria Executiva], Britaldo Soares e Rubens Batista Jr. [ambos do Conselho de Administração], e por aí vai.

“A Diretoria Vogal é nossa usina de valores!

“O IBEF Mulher nasceu da iniciativa de um grupo de executivas [Luciana Medeiros, Valéria Natal, Maria José Cury e Patricia Aguiar] que, espelhadas no sucesso do IBEF Jovem, me convidou para uma reunião de fim de tarde na sede do IBEF SP para expor o projeto IBEF Mulher.

“Sob a coordenação de Luciana Medeiros, o IBEF Mulher é um projeto vencedor: no primeiro ano de sua instalação, dobrou o quadro de executivas financeiras e criou um espaço significativo na comunidade financeira.

“Se o *Prêmio Revelação* e o IBEF Jovem vêm conquistando o jovem executivo; a Diretoria Vogal, revelando o executivo sênior; e o IBEF Mulher, reduzindo a diferença de gênero, estava fal-



tando um passo mais ousado para completar essa equação: conscientizar o jovem graduando das faculdades para o exercício da profissão voltada às finanças corporativas.

“Foi assim que lançamos o 1º Encontro Nacional de Estudantes de Finanças, o ENEF, no fim do ano passado. Ivan de Souza e José Augusto Miranda [Guto] foram os responsáveis em retirar essa ideia do papel e fazer acontecer o ENEF.

“Vejam, meus amigos, que tenho histórias para contar!

“Consolidar esse IBEF SP que estamos entregando e empreender uma nova onda de inovação são os desafios dessa nova gestão que assume o comando da Entidade.

“Creio que os talentos reunidos no Conselho de Administração e na Diretoria Executiva reúnem condições para tal.

“Finalmente, a todos os colegas ibefianos que comigo viveram esse maravilhoso e enriquecedor período, dirigindo o

José Cláudio Securato



“Walter, gostaria de agradecer a confiança, toda energia, todo ensinamento, a liderança e a paciência de acreditar nos jovens executivos. Hoje, somos uma realidade dentro do IBEF SP e isso é uma vitória sua, uma construção sua, fruto de tudo o que você plantou no Instituto”

IBEF São Paulo, 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!”

“Muito obrigado!”

Walter Machado agradeceu, também, à “pequena e eficiente” equipe dos eventos do IBEF SP, constituída por Mario Pierri, Luciane Costa, Márcia Vidal, Magna Regina, Úrsula Garcia e Adélia Rodrigues, pedindo uma salva de palmas. Walter afirmou que seus oito anos de gestão foram construídos com a ativa colaboração e dedicação de um grupo gestor formado pelos melhores profissionais da comunidade de negócios, que homenageou naquele momento. Mario Pierri chamou ao palco os seguintes executivos para receberem a homenagem e fazerem a foto coletiva: André de Araújo Souza, André Luís Rodrigues, Antonio Luiz Pizarro Manso, Antonio Sergio de Almeida, Carlos Alberto Bifulco, Carlos Roberto de Mello, Eduardo de Toledo, Ivan de Souza, Jairo Saddi, José Natal, José Adalber Alencar, José Cesar Guiotti, José Cláudio Securato, José Rogerio Luiz, José Ronoel Piccin, Keyler Carvalho Rocha, Leonardo Barros, Leonardo de Paiva Rocha, Luciana Medeiros, Luiz Roberto Calado, Mário Togneri, Paulo Bezerril Jr., Plínio José Marafon, Roberto Faldini, Rubens Batista Jr., Wagner Mar e Manoel Félix Cintra Neto.

Em seguida, Walter fez referência ao vice-presidente do Conselho de Administração da sua gestão, que o acompanhou ao longo dos oito anos com sua ponderação e grandes decisões estratégicas. “Eu sempre quis ouvir sua reflexão ponderada, que é, certamente, uma das razões para o sucesso desta gestão”, disse, chamando ao palco o atual presidente do Conselho de Administração, que tomou posse no dia 1º de março, Keyler Carvalho Rocha, que proferiu as seguintes palavras:

“Caríssimos ibefianos:

“Ao assumir a Presidência do Conselho de Administração do IBEF, sentimos-nos emocionados e desvanecidos pela honra que nos foi concedida de presidir uma entidade da qual participamos há mais de 30 anos como associado, diretor técnico, diretor financeiro e vice-presidente.

“Preocupa-nos, entretanto, a grande responsabilidade de conduzir nos próximos dois anos os destinos deste Instituto. Tranquiliza-nos, contudo, saber que iremos liderar uma entidade com o apoio de uma plêiade de excelentes companheiros, que formam o Conselho de Ad-

Keyler Carvalho
Rocha



“O IBEF SP reúne em seu quadro associativo tanto a elite do conhecimento teórico em Finanças quanto os mais importantes diretores financeiros das grandes empresas. Esse conjunto de qualidades e experiências torna o nosso Instituto uma Entidade especialíssima, que oferece a seus associados a oportunidade de trocar informações que os ajudarão nos desafios diários que enfrentam em suas organizações”

ministração, a Diretoria Executiva, o Conselho Consultivo, a Diretoria Vogal e o Conselho Fiscal, e dos dedicados funcionários do IBEF.

“No mundo conturbado em que vivemos, com crises se sucedendo em diferentes países por diversas razões e se refletindo em todas as atividades econômicas em virtude da globalização, é muito gratificante receber a solidariedade dos associados do IBEF, que interromperam seus afazeres e preocupações com inflação crescente, juros insuportáveis, câmbio perversamente valorizado, tributação elevada, riscos variados entre tantas outras imprevisibilidades para comparecer a esta reunião-almoço de confraternização e conagração.

“O Conselho de Administração e a Diretoria Executiva, que encerram hoje o seu mandato, merecem os nossos mais calorosos cumprimentos pelo excelente trabalho realizado, pela imensa dedicação demonstrada, pelas inúmeras horas despendidas e pela criatividade no desenvolvimento de novas atividades [como o IBEF Jovem, o IBEF Mulher, o *Prêmio Revelação em Finanças*, entre tantas outras]. Muito obrigado!

“Temos certeza de que o Conselho de Administração eleito e a Diretoria Executiva nomeada, que hoje assumem a direção do IBEF, saberão prosseguir na construção de um Instituto mais pujante, mais representativo

dos excelentes profissionais associados, mais agregador de seus membros, mais transparente e democrático em suas decisões e mais criativo na busca de novas formas de atender a comunidade financeira.

“O IBEF reúne em seu quadro associativo tanto a elite do conhecimento teórico em Finanças quanto os mais importantes diretores financeiros das grandes empresas. Esse conjunto de qualidades e experiências torna o nosso Instituto uma Entidade especialíssima, que oferece a seus associados a oportunidade de trocar informações que os ajudarão nos desafios diários que enfrentam em suas organizações.

“O corpo dirigente, que ora toma posse, se compromete a:

- Incentivar e promover o desenvolvimento profissional do executivo de Finanças;
- Estabelecer padrões de conduta ética, visando à orientação de seus associados;
- Propor soluções administrativo-financeiras após a identificação e análise de problemas, que afetam o executivo, as empresas, as instituições e o meio ambiente em que operam;
- Promover o intercâmbio de informações profissionais com órgãos públicos e instituições acadêmicas;
- Aproximar os associados dos dirigentes públicos e manter o diálogo permanente sobre a legislação e as tendências da atividade econômica;
- Contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e de seus familiares.

“E, quem sabe, viabilizar a aquisição de sua sede própria, antigo sonho dos ibefianos.

“O Conselho de Administração prestigiará a Diretoria Executiva, delegando-lhe poderes para, com liberdade e responsabilidade, atender aos objetivos mencionados.

“Meus queridos ibefianos:

“Aceitamos o honroso cargo de Presidente do Conselho de



Enéas Pestana (Grupo Pão de Açúcar), André Luis Rodrigues (Rhodia), Roberto Musto (Banco Alfa), José Cláudio Securato (Saint Paul Escola de Negócios), Keyler Carvalho Rocha (FEA-USP), Walter Machado de Barros (WMB Consultoria de Gestão/IBEF SP), Pedro Melo (KPMG) e João Marcos Cerqueira (Nextel)



“Gostaria, agora, de entregar ao Sr. Walter Machado de Barros uma placa de agradecimento pelo seu esforço, dedicação e contribuição ao IBEF, como presidente da Diretoria de 2003 a 2007 e presidente do Conselho de Administração de 2007 a 2011.”

Em seguida, Mario Pierri chamou à frente os membros presentes do novo corpo diretivo, começando pelo Conselho de Administração, composto por Antonio Luiz Pizarro Manso, Enéas Pestana, Pedro Melo e Walter Machado de Barros. Do Conselho Consultivo, foram chamados o presidente Carlos Alberto Bifulco e os membros Eduardo Toledo, José Álvaro Sardinha, Roberto Musto e Rubens Batista Jr. Finalizando pelo Conselho Fiscal, Mario chamou o presidente Wagner Mar, e os membros Mário Togneri, Paulo Bezerril Jr., Carlos Roberto de Mello, José Adalber Alencar e José Cesar Giotti.

Mario Pierri citou também o vice-presidente do Conselho, Luiz Felipe Schiriak, e os conselheiros Britaldo Soares, Henrique Luz e Rodrigo Kede, que não puderam estar presentes no momento do almoço.

Administração do IBEF porque cremos, sinceramente cremos, na excessiva generosidade dos senhores e no apoio incondicional de todos no esforço diuturno para levar avante o nosso Instituto.

“Conscientes das dificuldades que nos esperam, mas confiantes nas potencialidades de nossa Entidade e na determinação e abnegação dos companheiros de Conselho de Administração e da Diretoria Executiva, ultrapassaremos juntos a porta entreaberta do porvir na busca incansável dos objetivos estabelecidos e do equilíbrio harmônico de todas as atividades.

“Ajudem-nos a ser, nessa constelação de talentos e de executivos competentes, uma pequena estrela a norrear os destinos do IBEF.

“Muito obrigado! Sinceramente muito obrigado!”



Leonardo Barros de Pinho Brito (Dinar Finance Group), Roberto Faldini (Faldini Part., Adm. e Invest. Ltda.), Paulo Bezerril Jr. (Prodam), Oscar Malvessi (FGV), André de A. Souza (Ernst & Young Terco), Antonio Luiz Pizarro Manso (Pizarro Manso Sup. a Neg.), Antonio Sergio de Almeida (Morganite do Brasil), Carlos Roberto de Mello (Goodwill Consult. Empresarial), José Alvaro Sardinha (Grupo Comolatti) e Jairo Saggi (Saggi Advogados)



José Adalber Alencar (Harmonia Seguros), José Ronoel Piccin (JRP Plan. de Neg. Empr.), Wagner Mar (Audimar Consult. Empres.), Zanigrei Dias da Roza e Souza, Ivan de Souza (Congem), Mario Togneri (Mar Azul Assessoria), Elvio Agnelli (MR Participações), Plínio Marafon (Marafon Advogados) e José Cesar Guiotti (Ascon Consultoria)

André Luis Rodrigues



“Nossa missão é criar valor para vocês, associados, promovendo aprimoramento técnico e desenvolvendo relacionamento profissional e pessoal. E, com isso, temos convicção de que estamos contribuindo para o desenvolvimento da economia brasileira neste momento especial do País e todos os reflexos que ela produz no setor financeiro brasileiro”

Keyler Carvalho Rocha chamou ao palco o presidente da Diretoria Executiva eleita pelo Conselho de Administração, André Rodrigues, que discursou:

“Senhoras e senhores, amigos ibefianos, boa tarde.

“Em primeiro lugar, gostaria de dizer muito obrigado pela presença de todos neste almoço. Hoje é um dia muito especial, pois marca o encerramento de uma gestão dinâmica comandada por Rodrigo Kede, que infelizmente não pôde estar aqui conosco e que, à frente da Diretoria Executiva, desenvolveu novas iniciativas e colocou ainda mais em destaque o nome do Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças de São Paulo. Diretoria da qual eu e alguns dos presentes tivemos o prazer de participar e, assim sendo, estamos credenciados e assumimos o compromisso de continuar o trabalho de grande expressão que coloca a Entidade em evidência, como referência e modelo de associação que reúne em seu quadro associativo aproximadamente mil associados de altíssimo nível, com poder de decisão diante das organizações de atuação.

“Pois a nossa missão é criar valor para vocês, associados, promovendo aprimoramento técnico e desenvolvendo relacionamento profissional e pessoal. E, com isso, temos convicção de que estamos contribuindo para o desenvolvimento da economia brasileira neste momento especial do País e todos os reflexos que ela produz no setor financeiro brasileiro, pois o profissional de Fi-



Luís Roberto Calado (Brain), Luciana Medeiros von Adamek (PwC), José Rogerio Luiz (Totvs), José Aparecido Natal (Distillerie Stock), Leonardo de Paiva Rocha (Camargo Corrêa), Manoel Félix Cintra Neto (Banco Indusval), Eduardo de Toledo (Bioplama) e Edmundo Balthazar (Google)

nanças tem papel decisivo em qualquer setor de atuação. Vamos continuar inovando e sempre, acima de tudo, focando nas necessidades e antecipando o que é desejo dos nossos associados.

“Mais do que o momento especial de assumir esta honra de presidir o IBEF SP, este é também um motivo de orgulho, um grande privilégio e uma enorme responsabilidade, juntamente com José Cláudio Securato, André de Souza, Antonio Sergio de Almeida, Bernardo Szpigel, Daniel Levy, Edmundo Balthazar, José Rogerio Luiz, Leonardo Barros, Luciana Medeiros e Luiz Calado, profissionais aos quais eu agradeço por terem aceitado esse desafio e estarem totalmente comprometidos com a nossa missão e visão.



Mario Pierri chamou ao palco todos os membros da Diretoria Executiva gestão 2011-2013, começando pelo vice-presidente José Cláudio Securato, seguido dos demais vice-presidentes André de Souza, Antonio Sergio de Almeida, Edmundo Balthazar, José Rogerio Luiz, Leonardo Barros, Luciana Medeiros e Luiz Roberto Calado. Mario registrou as ausências justificadas dos vice-presidentes Bernardo Szpigel e Daniel Levy.

Mario Pierri encerrou a solenidade agradecendo a todos os que estiveram presentes e convidando para os próximos eventos, já sob a nova gestão.



Saulo Duarte (IBEF Campinas), Walter Machado de Barros (WMB Consultoria de Gestão/IBEF SP), Carlos Alberto Teixeira de Oliveira (IBEF MG), Laurindo Souza de Deus Filho (IBEF MG) e Fernando Blanco (IDCC)



Carlos Roberto de Mello (Goodwill Consult. Empres.), Carlos Alberto Bifulco (Bifulco & Associados) e Manoel Félix Cintra Neto (Banco Indusval)



Mario Pierri (IBEF SP)

“Esta Diretoria está alinhada com as diretrizes e conta com o respaldo do Conselho de Administração, que também assume, neste momento, as suas funções. Aproveito, ainda, para agradecer a outros profissionais que contribuem de forma ativa para o sucesso deste Instituto e também a toda a equipe liderada por Mario Pierri, que seria impossível citar no espaço de tempo curto a que me comprometi para este discurso.

“Encerro, agradecendo mais uma vez a presença de todos. O IBEF SP é seu aliado e espero contar com o apoio de todos para o sucesso das atividades da Entidade.

“Muito obrigado.”



Elisabete Waller (PwC), Monica Pires (IBM), Carla Leal (Oracle), Valéria Cristina Natal (Distillerie Stock), Alessandra Rigos (Luz Publicidade), Maria José Cury (PwC) e Lucilena Madaleno (Ernst & Young Terco)

Gestão IBEF SP 2003-2011

Após o seu discurso, Walter Machado de Barros homenageou os colegas que participaram da gestão 2003-2011 com uma placa de agradecimento pela colaboração.

Almir Ferreira de Sousa

André de A. Souza

André Luis Rodrigues

Antonio Coló

Antonio Luiz Pizarro Manso

Antonio Sergio de Almeida

Augusto Videira

Bernardo Szpigel

Britaldo Pedrosa Soares

Carlos Alberto Bifulco

Carlos Roberto de Mello

Claudio Augusto Bonomi

Daniel Levy

Eduardo de Toledo

Eliseu Martins

Francisco Cespede

Walter Machado de Barros e os



André de A. Souza (Ernst & Young Terco)



André Rodrigues (Rhodia)



Antonio Luiz Pizarro Manso (Pizarro Manso Sup. Neg.)



Antonio Sergio de Almeida (Morganite do Brasil)



Carlos Alberto Bifulco (Bifulco Associados)



Carlos Roberto de Mello (Goodwill Consult. Empres.)



Eduardo de Toledo (Biopalma)



Ivan de Souza (Congen)



Jairo Saddi (Saddi Advogados)

homenageados



Jose Adalber Alencar (Harmonia Seguros)



José Aparecido Natal (Distillerie Stock)



José Cesar Guiotti (Ascon Consultoria)



José Cláudio Securato (Saint Paul Esc. de Negócios)



José Rogerio Luiz (Totvs)



José Ronoel Piccin (JRP Plan. de Neg. Empr.)



Keyler Carvalho Rocha (FEA-USP)



Leonardo Barros de Pinho Brito (Dinar Finance Group)



Leonardo de Paiva Rocha (Camargo Correa)

"Esse grupo de gestão – cerca de 50 colegas – que hoje homenageio foi responsável pelos projetos inovadores que empreendemos e que, felizmente, deram certo – um sucesso!"

Helio Duarte

Henrique Luz

Ivan de Souza

Jairo Saddi

José A. Natal

José Adalber Alencar

José Augusto Miranda

José Cesar Guiotti

José Cláudio Securato

José Roberto Securato

José Rogerio Luiz

José Ronoel Piccin

Keyler Carvalho Rocha

Leonardo de Barros Pinho

Leonardo Paiva Rocha

Linomar Barros Deroldo

Luciana Medeiros von Adamek

"Finalmente, a todos os colegas ibefianos que comigo vivenciaram esse maravilhoso e enriquecedor período, dirigindo o IBEF São Paulo, 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!"

Luis Felipe Schiriak

Luiz Roberto Calado

Manoel Félix Cintra Neto

Mário Togneri

Milena Colombini Zaniboni

Paulo Bezerril Júnior

Plínio Marafon

Raymundo Magliano Filho

Regina Nunes

Roberto Faldini

Rodrigo Kede de Freitas Lima

Rubens Batista Júnior

Stéphane Engelhard

Thomas Brull

Victor Sichero

Wagner Mar

Walter Machado de Barros e os homenageados



Luciana Medeiros von Adamek (PwC)



Luiz Roberto Calado (Brain)



Manoel Félix Cintra Neto (Banco Indusval)



Mário Togneri (Mar Azul Consultoria)



Paulo Bezerril Jr. (Prodam)



Plínio Marafon (Marafon Adv.)



Roberto Faldini (Faldini Part., Adm. e Invest.)



Rubens Batista Jr. (Kaph Financial Group)



Wagner Mar (Audimar Consult. Empres.)



US\$ 8,32 é o salário-hora na indústria aqui. Na China, US\$ 1,36; Índia, US\$ 1,17. Como competir?

Pesquisa do Bureau of Labor Statistics, dos EUA, desfaz as ilusões de que se possa tirar a diferença apenas com o câmbio

Antonio Machado*

A questão cambial está de volta. O Ministério da Fazenda criou a expectativa de que poderá adotar novas ações contra a valorização do real, aliando-se às apreensões do Ministério do Desenvolvimento com as crescentes importações industriais, sobretudo da China.

Câmbio é uma medida relacionada com a perda de competitividade da produção industrial, e tem a ver não apenas com os fatores mais costumadamente arguidos como causa da apreciação do real, como os juros e a carga tributária muito acima das vigentes em países que competem diretamente com a produção nacional, além da precariedade e custos altos da infraestrutura de transportes e energia.

Não é barato produzir no Brasil comparado ao custo de produção em países como a China, Índia e outros asiáticos, os vilões imediatos do deslocamento da produção brasileira aqui e em mercados onde até há pouco reinava o selo “Made in Brazil”, como a Argentina. É uma situação que dificilmente será revertida apenas com câmbio amigo.

A pesquisa anual do Bureau of Labor Statistics, órgão de pesquisa do Departamento de Trabalho dos EUA, sobre o custo horário da mão-de-obra na indústria, incluindo encargos sociais, nas 34 maiores economias do mundo, mais China e Índia (ambas tratadas à parte por questões metodológicas), desfaz quaisquer ilusões.

O custo-hora do trabalho na indústria brasileira em 2009, último ano com informações disponíveis em nível global, foi de US\$ 8,32, ou R\$ 16,64 em reais, representando a 30ª posição neste ranking de 34 países, liderado pela Noruega, com custo-hora de US\$ 53,89.

Entre as potências industriais da velha ordem da economia global, o custo-hora do salário na indústria foi de US\$ 46,52 na Alemanha, US\$ 33,53 nos EUA e US\$ 30,36 no Japão. Abaixo do Brasil vem outro vilão do custo industrial baixo, Taiwan, com US\$ 7,76, seguido de Polônia, US\$ 7,50, México, US\$ 5,38 e Filipinas, US\$ 1,50.

Ok, mas qual seria esse custo na China, ou na

Índia, que lhe vem logo atrás, diminuindo a vantagem a cada ano? O estudo do BLS faz algumas ressalvas. As estatísticas da China sobre o emprego e os salários na indústria “não seguem padrões internacionais e podem ser de difícil compreensão”. Já na Índia, o emprego informal, que o BLS não considera, representa cerca de 80% da mão-de-obra total empregada pela indústria, o que subestima o salário efetivo.

Feita a ressalva, sente-se confortavelmente e leia: o custo-hora do salário nas indústrias chinesas é de apenas US\$ 1,36 (dado de 2008). Como competir assim, ministro Fernando Pimentel? E quanto o real deveria ser desvalorizado, ministro Guido Mantega?

O cafezinho vale mais

A situação na China já foi pior. Em 2003, o custo-hora do salário na indústria era de apenas US\$ 0,62 (e US\$ 3,25 no Brasil). De lá para cá, a hora paga aumentou 119%, o suficiente para que muitas indústrias, sobretudo dos ramos têxteis e de brinquedos, migrassem para países ainda mais iníquos, como Vietnã e Bangladesh.

O governo chinês anunciou que o aumento do consumo doméstico é a prioridade do novo plano quinquenal até 2015, mas isso será feito aos poucos, já que implica valorização dos salários e do renminbi. E tem a Índia ao seu lado com salários vis, US\$ 1,17 o custo-hora, 44% acima do que era em 2003. Mas, na média, de centavos de dólar.

O absurdo brasileiro

A pesquisa do BLS dá razão ao consenso entre governo, sindicatos e empresários sobre o absurdo peso dos encargos sociais na folha. O Brasil lidera o ranking mundial neste quesito, com os encargos (sendo o grosso a contribuição para o INSS) representando US\$ 2,70 do custo-hora, ou quase um terço do que é pago ao trabalhador.

Nem na rica Noruega, exemplo de bem-estar no mundo, o desconto em folha é tão alto. Lá, onde tudo funciona com altíssima qualidade, equivale a

18%. Aqui, nenhum serviço público funciona direito para que custe tão caro. Na Ásia, o seguro social é inferior a 20%.

O viés antiexportador

Os números do BLS permitem muitas ilações. Uma delas emerge com a evolução do custo-hora no Brasil. De 2002 a 2009, aumentou 168% em dólar e 83% em reais, contra 24% nos EUA, 68% em dólares e 14% em euros na Alemanha (país em que a produtividade elevada se dá sem arrocho salarial) e 240% (dólares) e 312% (em pesos) na Argentina.

Tal evolução sugere que aqui a expansão do mercado interno teve precedência sobre a exportação, ainda que o custo hora em 2009 em relação aos EUA (24,82%) fosse menor que em 1996 (32,53%), véspera da maxidesvalorização do real. Esse viés antiexportações foi muito longe para agora se querer tirar só com o câmbio a diferença.

Câmbio está no córner

Entre o maior (1996) e o menor nível (2002) do salário-hora pago pela indústria no governo FHC, segundo a pesquisa do BLS, houve uma queda de 57% em dólares e aumento de 25% em reais. Pelo mesmo critério levado ao governo Lula, houve aumento de 156% em dólares e 66% em reais.

A passagem do câmbio desvalorizado no período FHC, quando a prioridade era a solvência externa, para o valorizado nos dois governos Lula, já sem crise externa (que só veio no final de 2008, mas seguida do boom das commodities), explica um bom pedaço da reversão do viés exportador para a ênfase da demanda doméstica.

Mudar essa relação por meio do câmbio implica corroer os salários sem compensar a inflação nos ajustes anuais. Isso seria politicamente possível? ■

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



O labirinto da liderança: desvios e desafios de uma meta atingível

Luciana Medeiros von Adamek, coordenadora-geral do IBEF Mulher

No ano passado abordamos o tema do teto de vidro para as mulheres no Brasil. Apenas para recordar, o termo, oriundo do inglês *glass ceiling*, significa uma barreira invisível que impede, no caso, as mulheres de ascenderem a posições relevantes dentro das organizações.

O tema foi foco de uma pesquisa efetuada pelo Instituto de Ensino e Pesquisa (Insper) intitulada *Teto de Vidro e Identificação: Uma Análise do Perfil de CEOs (Chief Executive Officer) no Brasil*, de autoria da Dra. Regina Madalozzo, professora-assistente do Insper e pesquisadora na área de Economia do Trabalho, e foi, inclusive, apresentado no evento de comemoração de um ano da iniciativa do IBEF Mulher. Uma das questões abordadas no estudo refere-se às variáveis que têm relevância na escolha de uma mulher para ser CEO: setor de atuação da empresa, posição geográfica e, o mais importante, a existência de um conselho de administração na empresa, o que diminui em 12,76% a probabilidade de uma mulher ser CEO. Isso se traduz no fato de que os conselhos reconhecem no potencial CEO características próprias dos conselheiros, e a menor presença de mulheres em cargos de liderança no Brasil sugere que a maioria dos conselhos é formada por homens.

Nesse mês das mulheres, tive a oportunidade de participar de um evento muito bem organizado pela Prefeitura de São Paulo, e alguns palestrantes comentaram sobre o efeito do labirinto na carreira das mulheres. Comparando as duas metáforas, o teto de vidro não é o único fator que impede a ascensão das mulheres na direção das empresas, enquanto que o labirinto da liderança refere-se a vários obstáculos no caminho que deverá ser perseguido. Nesse caso, fui pesquisar e descobri vários artigos que tratam do tema. A *Harvard Business Review* publicou um artigo muito interessante

de Alice H. Eagly e Linda L. Carli, professoras nos Estados Unidos e autoras do artigo *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. Nesse artigo, intitulado *O Labirinto da Liderança*, as autoras questionam qual a razão para a elevada ausência de mulheres em posições de poder e autoridade e questionam sobre a metáfora do teto de vidro não traduzir exatamente a visão do todo. O teto de vidro deixa de fora a complexidade dos desafios enfrentados pelas mulheres na busca da liderança, e a mulher não é barrada somente no último estágio da carreira.

O fato de trazer uma nova visão para o tema surge do perigo de quando algumas medidas específicas para combater o teto de vidro começam a ocupar demais as agendas e roubam recursos de uma intervenção maior que seja capaz de resolver o problema com maior força. Dessa forma, muitos autores defendem a ideia de uma metáfora com o labirinto para definir melhor o que a mulher enfrenta no campo profissional. Esse conceito comunica a ideia de uma viagem complexa em direção a uma meta alinhada ao esforço efetuado. O que acredito ser uma mensagem extremamente importante é que existem caminhos e oportunidades para as mulheres que aspiram ao alto comando das organizações. Esses caminhos podem ser repletos de voltas e desvios que não estavam calculados, mas existe um caminho viável e que pode ser atingido.

O que devemos buscar são discussões em torno do tema de como certas mulheres conseguiram uma forma de atravessar esses obstáculos, e sobre quais os principais entraves com que a mulher se depara na busca pelo caminho viável e certo do nosso labirinto do dia a dia.

Saudações ibefianas.

Notícias

1 • **Prêmio** – Valeria Natal (Distillerie Stock do Brasil) e Marcia Kitz (Banco Luso Brasileiro) estiveram no evento promovido pelo Ciesp/Fiesp – Prêmio Excelência Mulher 2011, ocorrido na Fiesp. Foi uma cerimônia em homenagem às mulheres que se destacaram em 2011 em diversas áreas da sociedade.

2 • **Expo** – Luciana Medeiros von Adamek foi palestrante no Seminário de Participação e Liderança da Mulher no Mundo do Trabalho no Século XXI, com a palestra Um Programa de Incentivo à Participação da Mulher na Liderança Empresarial. O evento foi organizado pela Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e do Trabalho da Prefeitura de São Paulo (Semdet), e contou com cerca de 200 participantes e representantes da OAB-SP, Seade, FGV e Coordenadoria da Mulher – SMPP.

Personalidades em Ação com José Olympio Pereira

IBEF
Jovem



Érica Lemos, relações públicas da Ação Jovem; Bruna Marcelino, Corretora Spinelli; João Francisco Junqueira Franco Neto, Trust Gestão Patrimonial; Diego Rato, Espírito Santo Investment Bank; Frederico Prestes Bernardes, Itaú Corretora; Andréa Beer, Máquina da Notícia; José Olympio Pereira, Credit Suisse; José Thomaz Pereira; Caio Cordeiro, autônomo; Fernando Gentil, Machado Meyer Sendacz Opice; Tiago Grinman, Caccuri Executive Search; e Gabriel Cintra, Banco Indusval

“O importante é achar a sua praia e fazer o que gosta.” Essa foi uma das muitas orientações que o copresidente do banco de investimentos do Credit Suisse, José Olympio Pereira, deu aos jovens presentes no Personalidades em Ação, evento promovido pelo AJMC (Ação Jovem do Mercado Financeiro e de Capitais), no último dia 16 de fevereiro, na casa de Gabriel Félix Cintra, conselheiro do grupo. O executivo falou sobre sua carreira, principais oportunidades e desafios e o momento atual da economia brasileira e do mercado de capitais, que tem transformado o empreendedorismo no País.

O Personalidades em Ação tem o objetivo de homenagear um executivo de grande sucesso profissional e compartilhar com estudantes e jovens executivos lições pessoais e profissionais. Estavam presentes no evento em torno de 50 convidados, participantes do Ação Jovem e entidades parceiras, como o IBEF Jovem e o Comitê de Jovens Empreendedores da Fiesp. “É uma honra receber José Olympio em nosso grupo. Seu nome é sinônimo de operações bem-sucedidas no mercado de capitais”, diz Andréa Beer, presidente do Ação Jovem.

Além de falar sobre essas operações assessoradas pelo Credit Suisse nos últimos anos, José Olympio falou também sobre sua carreira e as lições que aprendeu ao enfrentar inúmeros desafios profissionais. Um dos momentos mais importantes foi a decisão de fazer MBA em Harvard, quando ainda atuava no legendário banco Garantia. “A decisão de interromper a minha carreira para estudar não foi fácil. Conversei com todos os diretores do banco e nunca me esqueci da opinião do Jorge Paulo Lemann, que me incentivou a ir”, afirmou Pereira.

A experiência à frente do banco de investimentos do Credit Suisse também foi um dos destaques da conversa. Ele

começou a trabalhar na instituição em 2004, a convite de Antonio Quintella, hoje *head* do Credit Suisse Americas. “Nós percebemos que o mercado brasileiro estava mudando e os bancos que percebessem essa mudança sairiam na frente. Até a década anterior, o negócio dos bancos era a mesa, a corretagem; a partir de 2004, o foco passou a ser a assessoria a clientes. Nós decidimos que seríamos o banco dos empresários brasileiros e trabalhamos duro para alcançar esse objetivo”, explicou. O Credit Suisse liderou mais de 60 IPOs na última década, tendo participado de operações emblemáticas como

a pulverização do capital da Renner, em junho de 2005, e a abertura de capital da OGX.

Após a palestra, os jovens tiveram a oportunidade de tirar dúvidas e perguntar sobre curiosidades da vida profissional e pessoal do homenageado.

“É sempre bom ouvir grandes empreendedores, principalmente pelo momento que o nosso país está passando. José Olympio relatou diversos desafios que teve em sua trajetória que certamente servirão de lição para cada um dos jovens presentes. O momento é definitivamente de empreender”, comenta Sylvio Gomide, presidente do Comitê de Jovens Empreendedores da Fiesp.

A troca de experiência com um dos executivos mais respeitados do mercado financeiro é fundamental, em especial, para os jovens no início de sua carreira. Eventos como esse reforçam a importância da parceria do Ação Jovem com o IBEF Jovem, que tem justamente essa missão de integrar profissionais com grande potencial em seu início de carreira com executivos de alto padrão.

Sobre o Ação Jovem – Fundado em 2003, o Ação Jovem do Mercado Financeiro e de Capitais é uma associação sem fins lucrativos que, com apoio da BM&FBovespa, visa a desmitificar e a aproximar as novas gerações do mercado financeiro e de capitais, contribuindo para o fortalecimento dos mercados, das empresas e do próprio País. O grupo, com sede em São Paulo, tem mais de 6 mil associados. Realiza cursos em diversos níveis, que já receberam mais de mil alunos, além de eventos como palestras, seminários, debates e encontros, que contaram com as participações de Fernando Henrique Cardoso, Aécio Neves, Armínio Fraga e Gustavo Franco, entre outros nomes de destaque em suas áreas de atuação.

Uma carreira repleta de realizações pessoais



Divulgação

Ivanyra Correia

A CFO para América do Sul e Ásia da Penske Logistics, Ivanyra Correia, nasceu na cidade do Rio de Janeiro e, “como boa carioca, gostava de ir à praia, praticar esportes e andar de bicicleta”, conta.

Desde cedo, Ivanyra mostrava habilidade com os números e interesse por economia e negócios, características que a levaram a estudar Engenharia de Produção na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

Mais tarde, investiu em um MBA na Universidade da Pennsylvania Wharton, nos Estados Unidos. “A escolha pelo curso de MBA em Wharton se fundamentou por meio dos primeiros anos de trabalho no mercado financeiro brasileiro e a certeza de que iria seguir carreira em Finanças”, explica.

Ainda sobre o MBA, a executiva comenta que foi uma decisão estratégica. “Eu fui para os Estados Unidos com o intuito de fazer o MBA. Mas, além da experiência acadêmica, eu também buscava uma oportunidade profissional fora do Brasil”, diz. “A vivência no Bank of America, primeiro trabalho após o término do meu MBA, tornou-me uma profissional mais madura e capacitada. Foi a primeira vez que eu vivenciei o desafio de representar o mercado latino-americano dentro de uma multinacional”, complementa.

Antes de chegar ao cargo de diretora administrativa financeira da Penske Logistics,

Ivanyra colaborou com outras importantes empresas. “No início da minha carreira trabalhei no mercado financeiro e cedo tive a oportunidade de liderar equipes multifuncionais”, reflete. No Brasil, Ivanyra trabalhou como gerente geral de Finanças do Grupo Votorantim, depois como superintendente financeira do Grupo Amanco para América Latina e, “há três anos, sou CFO para América do Sul e Ásia da Penske Logistics, um importante *player* global no segmento de logística”.

Ivanyra destaca a vivência internacional como fato relevante em sua história profissional. “Estudei e trabalhei nos Estados Unidos e já é a terceira vez que tenho responsabilidade pela América Latina e Ásia. Gosto muito de conhecer culturas diferentes e liderar grupos multiculturais e multifuncionais. Recentemente, tive a oportunidade de liderar um time da Índia e conhecer melhor a cultura e o país. Isso é fascinante! Durante os últimos anos tenho liderado a equipe financeira da Penske na China e, com isso, conheço de perto a economia chinesa. Com certeza, essa foi uma das mais ricas experiências profissionais e culturais que já tive”, revela.

Com essa rica trajetória, Ivanyra afirma ser realizada como executiva. “Tenho tido a oportunidade de trabalhar com pessoas inteligentes e competentes.” Além disso, Ivanyra tem muita garra

para alcançar seus objetivos: “Em relação às minhas ambições profissionais, quero continuar a acumular novos conhecimentos e competências capazes de me tornar uma profissional completa. Tenho ainda a pretensão de contribuir de alguma forma para o desenvolvimento do meu país.” De acordo com Ivanyra, o Brasil está em um momento ímpar em sua história econômica e política, “mas precisa ter a consciência de que muito ainda precisa ser feito para garantir a melhoria da qualidade de vida da sua população. Em minha opinião, precisamos focar em educação, saúde e segurança e, claro, precisamos construir a infraestrutura necessária para garantir a sustentabilidade do nosso crescimento econômico”.

Na construção dessa história de sucesso, Ivanyra ressalta que seus pais, seu filho e marido foram fundamentais. “Os meus pais me ensinaram a ver o mundo numa perspectiva diferente e a pensar *outside the box*. Além disso, estou casada há muitos anos e meu marido e meu filho são os meus grandes incentivadores e companheiros nessa trajetória.”

Sobre o IBEF SP, Ivanyra avalia que o relacionamento com o grupo é bastante gratificante. “Já participei oito vezes do evento Socioesportivo. Hoje participo do IBEF Mulher, que, como os outros comitês, é uma iniciativa muito enriquecedora para os participantes.” ■

Preferências

Palavra

Parceria

Guru

Jack Welch

Personalidade Histórica

Mahatma Gandhi

Estilo Musical

Bossa Nova

Melhor Filme

2001 – Uma Odisseia no Espaço

Melhor Livro

A Arte da Guerra, de Sun Tzu

Esportes

Futebol

Lazer

Viajar, cinema, leitura

Culinária Preferida

Francesa

País (fora o Brasil)

França

Melhor cidade

Rio de Janeiro

Férias

Com a família

Aniversários

Parabéns aos associados que aniversariam em abril!

1 Roberto Oliveira de Lima, Thierry Philippe Giraud, Carlos Alberto Bezerra de Moura e Luis Roberto Marques da Silva 2 Eduardo Henrique Belham, Reinaldo Hossepian Salles Lima e Dalmon Rogerio de Moraes Sapata 3 Antonio Felix de Araujo Cintra 4 Valdir Oliveira Barbosa e João Alberto Gomes Bernacchio 5 Alexandre Dalpiero de Freitas 6 Rubens Batista Junior, Eduardo Rodrigues Capocchi e Vaninho A. Pinto 7 Lourdes Aparecida Marques, Jorge Angel Rosa Garcia, Claudio Lins Ventura e Eder Carlos Gomes da Rocha 8 Luiz Eduardo Ganz Viotti de Azevedo 10 Antonio Dabus Filho, Alexandre Costa Nacacio, Wagner Bertazo, Valmir Forni e Carl Douglas de Gennaro Oliveira 11 Britaldo Pedrosa Soares, Marcos Marcelo Aguirre Gonzalez e Ademir dos Santos 12 Henri Philippe Reichstul, Jose Alves Filho, Flavio Augusto Meirelles Fleury da Silveira e Eloisa de Almeida Rego Barros Curi 13 Cesar Amendolara 14 Silvio Alfredo Frugoli, Milena Colombini Zaniboni e Raquel Machado 15 Silbert Sasdelli Junior e Luis Eduardo Alonso Viegas 16 José Rubens Rodrigues Vicari e Carla Paniagua Martins 17 Paulo Bezerril Junior, Antonio Carlos Moro e Denis Macedo Pacheco Kilinskas 18 Daniel Rodrigues de Oliveira Araújo, Claudia Yu Watanabe, Mauricio Castanho Trancredi e Celso Ricardo Luchetta 20 Jose Eduardo Cabrera Fernandes, André Carvalhal Rosa, Daniel Levy e Rogerio Vieira de Andrade 21 Custódio Filipe de Jesus Pereira, Rosangela Silva Almeida, Ricardo Benatti e Rodrigo Ximenes de Genaro 22 Carlos Alberto Cano Colucci e Rogerio Tuma 23 Ricardo Meirelles de Faria, Ricardo Ramos da Silva Mollo, Vitor Fagá de Almeida e Leonardo Raphael de Deus 24 Henrique Meirelles Junqueira Franco 25 Jose Roberto Securato e Luiz Roberto Calado 26 José Adalber Alencar, Antonio Salvador Morante, Sergio Volk e Mauro Lobiano Parra 27 Pedro Luís da Silva Falcão e Pablo Fernandez 28 Jose Roberto Damaso 29 Oscar Renzo Di Sabbato Sandoval e Carlos Alberto Iacia 30 Sérgio Sesiki e Stephane Frantz Emmanuel Engelhard.

Novos Associados

Abel Puig Shaykr – Longyi do Brasil Ltda.

Antonio Luis Medina – Merck Sharp & Dohme Farm Ltda.

Ava Cohn – BIC Banco S.A.

Carlos José Roque – Banco Industrial e Comerical S.A.

Catarina Rosa Rodrigues – Almeida Rotenberg e Boscoli Sociedade de Advogados

Douglas Bimbo dos Santos – Festo Brasil Ltda.

Eloisa de Almeida Rego Barros Curi – Almeida Rotenberg e Boscoli Sociedade de Advogados

Henry Shigueyuki Oyama – Risk Office

Jobelino Vitoriano Locteli – Grant Thornton Auditores Independentes

Leonardo Raphael de Deus – PWC Auditores Independentes

Maria Lúcia de Almeida Prado e Silva – Almeida Rotenberg e Boscoli Sociedade de Advogados

Nelson Vieira Barreira – Sudeste Participações e Empreendimentos Ltda.

Ricardo Anbar – Coface Brasil

Samuel Motta Galvão – Banco Santander Brasil S.A.

Weder Duarte Fonseca – Warre Engenharia e Saneamento Ltda.

Entre sem bater na sala de quem decide



Acordo de acionistas e planejamento sucessório na empresa familiar



Leslie Amendolara, advogado, é diretor vogal do IBEF SP, membro efetivo do Instituto dos Advogados de São Paulo e árbitro na Câmara de Arbitragem de São Paulo (Fiesp).

Dentre os diversos instrumentos jurídicos que podem ser utilizados em um projeto de sucessão de empresa familiar, o acordo de acionistas é o mais simples e pode ser implementado se as partes acordarem seus interesses. Como ensina o saudoso professor João Bosco Lodi, um dos maiores *experts* em sucessão familiar: “O acordo de acionista, sendo um instrumento particular, é mais sigiloso e pode ser mais específico quanto a interesses comuns dos acionistas, entrando em detalhes que fogem do escopo de um estatuto de sociedade” (In: *Sucessão e Conflito na Empresa Familiar*). Poderá assim ser valioso para futura entrada dos herdeiros no comando da sociedade como sucessores dos controladores. A diferença entre gerações é um fato, diríamos, biológico, tal a maneira como se repete através dos tempos. Ela ocorre no ambiente familiar e no comportamento das pessoas em face de mudanças sociais, políticas, tecnológicas e até mesmo na arte. Não poderia ser diferente dentro da empresa familiar, tanto mais que envolve poder e riqueza.

A elaboração do acordo deverá ser efetuada, então, por pessoas (advogados, assessores financeiros) com experiência em resolver conflitos para aplainar o terreno, na condição de entes neutros, pois são independentes das facções, não estão emocionalmente envolvidos e conhecem as técnicas da negociação.

A primeira regra é não tratar os minoritários como meros coadjuvantes. A criação de um conselho de administração equilibrado, de cuja composição os futuros herdeiros possam participar, será de grande importância, mas devem ser-lhes atribuídas responsabilidades e tarefas de modo que trabalhem e conheçam os negócios da empresa, como preleciona o consultor americano Mike Cohn: “A implementação satisfatória de uma estratégia empresarial requer criatividade, flexibilidade e acima de tudo comprometimento” (In: *Passando a Tocha*. Ed. Makron Brooks, 1991).

Analisemos então, agora, os aspectos legais do acordo de acionistas. Trata-se de um contrato de caráter parassocial, pois a companhia é estranha ao seu objeto, e em geral é classificado como plurilateral, quando envolve obrigações para todos os acordantes. O art. 118 da Lei das S.As. dispõe que deve ser observado pela companhia, quando arquivado em sua sede, regulando basicamente a compra e a venda de ações, preferência para sua execução e a regulação do exercício do voto.

"A primeira regra é não tratar os minoritários como meros coadjuvantes. A criação de um conselho de administração equilibrado, de cuja composição os futuros herdeiros possam participar, será de grande importância, mas devem ser-lhes atribuídas responsabilidades e tarefas de modo que trabalhem e conheçam os negócios da empresa"

As duas primeiras configuram um negócio privado entre as partes, devendo ser objeto de cláusula específica, redigida de maneira clara sobre questões atinentes ao preço da oferta, prazo da preferência, número de ações objeto a ser negociado.

A questão nevrálgica do acordo, porém, está na regulação do exercício do voto, de modo a estabelecer uma coesão entre os acordantes. Nesse ponto a participação do consultor e do advogado é fundamental, uma vez que na empresa familiar fechada ocorrem muitas vezes situações de ordem sentimental e conflitos que até mesmo se sobrepõem ao lado econômico.

Eficácia – Dispositivos legais garantem a eficácia do acordo e impedem que os acordantes votem em discordância com o pactuado, como o disposto no § do artigo 118 da Lei das S.As., que reza:

“O presidente da assembleia ou do órgão colegiado de deliberação da companhia não computará o voto proferido com infração do acordo de acionistas, devidamente arquivado.” O § 9º, por sua vez, dispõe que o não comparecimento, bem como as abstenções de votos de administradores eleitos nos termos do acordo, “asseguram à parte prejudicada votar com as ações do ausente ou omissos e no caso do Conselho de Administração pelo Conselheiro eleito com os votos da parte prejudicada.”

Prazo – A lei não estabeleceu prazo para a vigência dos acordos de acionistas mas os acordantes podem estabelecer termo ou condição resolutive. A condição deverá ser clara e expressa no contrato, e, quando ocorrer, porá fim ao acordo.

Limites legais – Os acordos de acionistas não podem se sobrepor às normas legais de ordem pública. Assim, uma cláusula que impedisse o acordante de participar da subscrição de um aumento de capital seria nula, embora as ações provenientes do aumento continuassem vinculadas às obrigações assumidas quanto à compra e venda dessas ações.

Execução específica – Os acionistas acordantes têm legitimidade para executar as obrigações assumidas no contrato, a fim de obrigarem o seu cumprimento pelo acordante que as inadimplir inclusive pedindo perdas e danos, provados os prejuízos decorrentes do descumprimento.

Arquivamento na sociedade e registro – Para que a sociedade possa observar os termos e obrigações estabelecidos no contrato, este deverá ser arquivado na sua sede. ■