



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

Conselho de Administração

Presidente: Keyler Carvalho Rocha
Vice-presidente: Luis Felipe Schirriak
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,
Luiz Roberto Calado e
Marco Aurélio de Castro e Melo

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 Brito de Pinho,
Luiz Cláudio Fontes, Mário Togneri,
Paulo Augusto Pires, Rafael Biederman Mariante,
Rubens Batista Júnior, Sérgio Volk e
Walter M. Machado de Barros

Diretor-Gerente

Mario de Rezende Pierrri

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), Ana Gerardi,
Jennifer Almeida, Jonathas Ruiz, Keyth Washington,
Marília Alencar da Silva e Paula Craveiro

Design e produção gráfica

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

Pré-impressão e Impressão

Fabrador

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 ameaça no caminho do desenvolvimento

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

Temos lido ultimamente que o País passa por um processo de desindustrialização, tendo como uma das causas a valorização do Real. Este assunto tem sido debatido por empresários, economistas, consultores e vários profissionais. Nesta edição, ouvimos a opinião de diversos especialistas renomados sobre este assunto justificando suas posições. Completando esse tema, um texto apresentado por Ivan de Souza na seção Opinião.

O Ping Pong traz uma ótima entrevista com Luiz Ernesto Gemignani, presidente do Conselho de Administração do Grupo Promon, que foi a empresa do ano da edição especial *Maiores e Melhores 2011* da *Revista Exame*, que nos trouxe interessantes informações sobre os critérios que levaram a empresa a esse nível de excelência. Em *Executivos & Empresas*, o entrevistado foi Waldir Luiz Corrêa, um expoente na história do IBEF SP, que nos contou sua experiência profissional e pessoal, trazendo detalhes curiosos.

Uma vez mais abordamos a oitava edição do Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG, com entrevista de Pedro Melo, presidente da nossa parceira no projeto, a KPMG, bem como do presidente do IBEF Jovem Álvaro Souza: um box com todos os premiados nas edições anteriores é apresentado.

Neste mês apresentamos um artigo abordando o relacionamento dos CFOs com os assuntos jurídicos, trazendo muita informação e atualização a todos. Também neste mês temos a cobertura completa do Seminário de Tesouraria com a participação de executivos com grande experiência na matéria.

Encontramos ainda a cobertura de diversos eventos realizados na sede do IBEF SP, os nossos concorridos cafés da manhã, sempre com assuntos atuais, que atraíram centenas de participantes.

O IBEF Mulher e o IBEF Jovem também estão presentes, com textos voltados para as respectivas carreiras: leiam e se atualizem!

Mais uma vez tenho o prazer de convidá-los a navegar por nossa revista, pois tenho certeza que terão uma boa leitura.

Índice

Rapidinhas 4

Ping-pong 6

Valores, *expertise* e visão da "Empresa do Ano"

Tributos 10

Substituição Tributária do ICMS

Prevenção 14

Proteção de dados estratégicos

Meio ambiente 18

Bradesco discute os riscos ambientais

Logística 22

Eficiência tributária nas soluções em *supply chain*

Sustentabilidade 26

Tripé da sustentabilidade

Seminário 28

Seminário de Tesouraria

Sistema financeiro 41

Normas anticrise

Matéria de capa 44

Brasil enfrenta novo processo de desindustrialização

Artigo 56

O que o CFO tem a ver com a área jurídica da empresa?, por Márcio Eduardo Riego Cots

Institucional 58

Coquetel de homenagem aos novos associados

Prêmio Revelação 66

Destaque na comunidade de Finanças

Tema livre 68

Valorização de imóveis no Brasil já é a maior do mundo, e chega a 229% nominais entre 1996 e 2010, por Antonio Machado

Insights tecnológicos 69

O que os CFOs, CEOs e CIOs estão pensando?, por Rodrigo Kede

IBEF Mulher 70

Nova discussão sobre quota de participação para as mulheres

IBEF Jovem 71

Executivos&Empresas 72

As lutas e as vitórias de um experiente executivo

Aniversariantes 73

Opinião 74

A contradição entre juros e inflação, por Ivan de Souza



EMPRESAS FAMILIARES

Depois de mais de quatro anos como diretor da Standard & Poor's, sendo grande parte desse período focada na análise da governança corporativa das empresas, Eduardo Chehab decidiu direcionar sua carreira em consultoria para a implantação de estruturas de governança corporativa em empresas familiares. Seu trabalho visa a ajudar essas empresas a implementarem um processo de sucessão para a geração seguinte sem conflitos, os quais muitas vezes acabam por causar o término da organização.

Ron Magnuson, diretor administrativo financeiro da Escola de Negócios da Universidade de Pittsburgh, e Karla Alcides, diretora para América do Sul do Executive MBA and Center for Executive Education da universidade, participaram de almoço da Comissão Técnica do IBEF SP em 11 de agosto último. Na pauta, o fortalecimento da parceria entre as instituições, com a ampliação do relacionamento e busca de ações de interesse comum.

.....

Fábio Coletti Barbosa, um dos Destaques IBEF de 1998, deixa a presidência do conselho de administração do Santander Brasil e assume a presidência-executiva da Abril S.A.

.....

Tudo pronto para o XXII Conef – Congresso Nacional de Executivos de Finanças, que se realiza em Curitiba entre os dias 28 e 30 de setembro próximo. Uma extensa programação deverá atrair a atenção de profissionais de todo o País, tendo como temas infraestrutura, inflação, juros, câmbio, dívida pública, mercado de capitais, formação e qualificação profissional, sustentabilidade, inclusão fiscal, carga tributária, internacionalização dos executivos de Finanças, empregabilidade e redes sociais. Dentre os palestrantes e painelistas do evento, além de expoentes da iniciativa privada, estão Alexandre Tombini, presidente do Banco Central do Brasil, Miriam Belchior, ministra do Planejamento, e Jaime Lerner, ex-prefeito de Curitiba e ex-governador do Paraná.

ASSOCIADO

Mantenha seus dados sempre atualizados no cadastro do IBEF SP. O formulário de atualização está à sua disposição em www.ibef.com.br

22 de setembro, das 8h30 às 11h – Hotel Hyatt

Café da Manhã da Comissão Técnica
Gestão de Capital e ICAAP – Experiências Práticas de Implementação.
Palestrantes: Diversos.

23 de setembro, das 8h30 às 12h30 – Local a Definir

Evento de Comemoração 2 anos do IBEF Mulher
Palestrantes: Diversos.

27 de setembro, das 7h30 às 9h – Sede IBEF SP

Café da Manhã da Comissão de Finanças Corporativas
A Gestão da Carreira do Profissional de Finanças.
Palestrante: Sami Boulos Filho – Boulos Consulting.

20 de outubro, das 12h às 14h – Hotel Unique

Almoço e Cerimônia de Premiação
Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG.

27 de outubro, das 08h às 11h – Local a definir

Seminário de Sustentabilidade
A Criação de Valor por Meio da Sustentabilidade.
Palestrantes: Diversos.

24 de novembro, a partir das 19h30 – Buffet Casa Fasano

Jantar e Cerimônia de Entrega dos Prêmios
Executivo de Finanças do Ano – O Equilibrista.
Destaque IBEF 2011.

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

Uma grande carreira não se constrói no isolamento.
Filie-se ao IBEF SP.

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

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

A Promon é uma empresa brasileira criada em 1960, que oferece projeto, integração e implementação de soluções de infraestrutura para diversos setores – entre eles, Energia Elétrica, Óleo e Gás, Mineração, Metalurgia, Química, Petroquímica, Indústrias de Processo,

Infraestrutura, Logística, Transportes, Telecomunicações e Tecnologia da Informação.

Com crescimento de, em média, 150% nos últimos cinco anos, e receita de R\$ 1,3 bilhões em 2010, a Promon se encontra em posição de destaque no mercado: é a Empresa do Ano da Edição Especial Melhores e Maiores 2011 da revista *Exame*.

“Acredito que o prêmio reconheceu duas coisas: o desempenho econômico no ano anterior e o exemplo que a empresa é para o setor de Infraestrutura”, afirma Luiz Ernesto Gemignani, presidente do conselho de administração do Grupo Promon, na entrevista exclusiva para a *IBEF News* que você pode conferir ao lado. Durante o bate-papo, Luiz Ernesto revelou detalhes do modelo de propriedade que a empresa adota, em que apenas funcionários podem ser acionistas; falou também sobre os desafios a serem enfrentados pelo Brasil no setor de Infraestrutura e comentou as perspectivas e projetos futuros da Promon. “Existe uma grande dinâmica transformadora na área de Biotecnologia; então, construir um posicionamento em um setor que poderá representar, daqui a dez anos, aquilo que a eletrônica representou nos últimos vinte, é uma questão estratégica”, pontua Luiz Ernesto.

Valores, expertise e visão da "Empresa do Ano"

Luiz Ernesto Gemignani, presidente do conselho de administração do Grupo Promon, revela detalhes da empresa que venceu o prêmio Melhores e Maiores 2011, da revista *Exame*

IBEF News – A Promon recebeu recentemente o título de “A Empresa do Ano”, pelo prêmio Melhores e Maiores Exame 2011. Em sua opinião, a que se deve esse reconhecimento?

Luiz Ernesto Gemignani – A Promon teve um bom desempenho no ano passado, o que fez com que ela se destacasse, mas acredito que a história da empresa também foi premiada. A Promon completou 50 anos no ano passado, e sempre foi reconhecida pela seriedade e competência. Sendo assim, acredito que o prêmio reconheceu duas coisas: o desempenho econômico no ano anterior e o exemplo que a empresa é para o setor de Infraestrutura.

IN – A revista *Você S/A* também elegeu a Promon como uma das dez “melhores empresas para começar a carreira”. Como vocês trabalham o jovem profissional dentro da empresa?

LEG – A Promon sempre se destacou entre as melhores empresas para se trabalhar, ficando muitas vezes entre as primeiras colocadas. Então, a excelência na gestão de pessoas é uma característica da empresa que se estende a todos os funcionários, tanto para os mais jovens quanto para os mais velhos. Os mais jovens, em particular, encontram uma estrutura muito característica: temos claramente como foco de recrutamento os jovens que estão nos últimos anos da faculdade ou os recém-formados. Em média, 10% do efetivo são estagiários, e a maior parte deles é efetivada na empresa quando se forma.

Nós valorizamos muito a atração dos jovens e seu desenvolvimento.

IN – A retenção de talentos também é uma questão importante para vocês?

LEG – Esse é um aspecto fundamental. Nada adianta atrair, treinar e desenvolver talentos se você não sabe retê-los. O principal fator de retenção da Promon é a qualidade do ambiente de trabalho e a própria percepção dos funcionários de que serão tratados com respeito e justiça, ao mesmo tempo em que estão se desenvolvendo. Nós não atraímos as pessoas pelo dinheiro. Outro fator de retenção é o modelo de propriedade muito característico que a Promon possui, dando a possibilidade de os funcionários atuarem de uma maneira muito ativa na empresa: eles participam da escolha dos dirigentes, do processo de planejamento... e isso gera um sentimento de realização muito difícil de ser substituído por uma oferta muito agressiva de um concorrente ou coisa parecida. É muito raro perdermos pessoas para a concorrência ou os funcionários serem seduzidos por alguma oferta ou oportunidade.

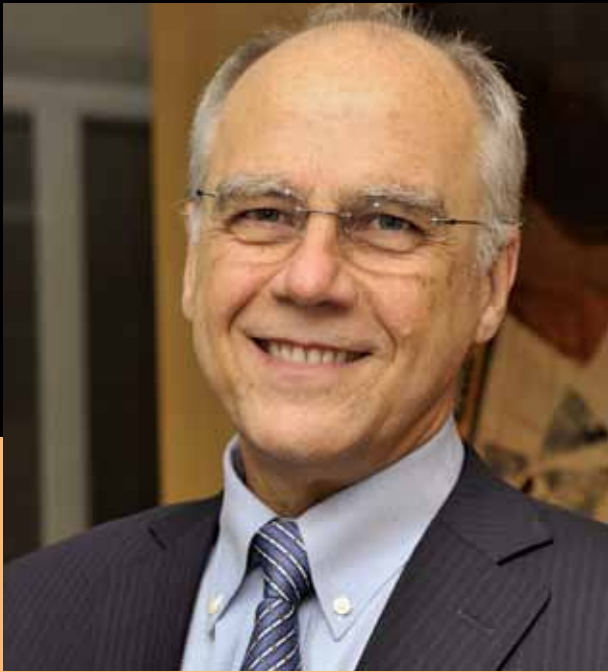
IN – Poderia falar mais sobre esse modelo de propriedade diferenciado adotado pela Promon?

LEG – Há 40 anos a Promon tem um modelo de propriedade no qual as únicas pessoas que podem ser acionistas da empresa são as que trabalham nela. Isto é, no momento em que uma pessoa entra na empresa, ela pode comprar ações e, quando sai, é

obrigada a vendê-las. Hoje, entre 80% e 85% dos funcionários são acionistas, sendo que muita gente não é acionista porque não conseguiu ainda comprar ações e precisa esperar alguém sair da empresa para tê-las disponíveis. Quando isso acontece, damos preferência aos mais jovens, que ainda não tenham nenhuma ação, tudo para garantir que o controle não fique com um grupo pequeno de pessoas. A cada três anos, temos a votação dos funcionários-acionistas para eleger o conselho e a diretoria; além disso, as decisões mais importantes são discutidas com grupos específicos; enfim, é um modelo muito participativo. Eu entrei na Promon há 34 anos, respondendo a um anúncio de jornal. Entrei como chefe de Planejamento Financeiro; depois de alguns anos, tornei-me diretor e, mais tarde, diretor-presidente. Hoje, sou presidente do conselho e já estou vendendo as minhas ações. A partir de certa idade, todos os funcionários que ainda não se desligaram da empresa são obrigados a começar a reduzir sua participação.

IN – O senhor pode nos comentar a respeito do plano de sucessão da Promon que culminou na sua transição da presidência da empresa para a presidência do conselho? Quanto tempo durou? Quais os maiores desafios?

LEG – Uma dinâmica sucessória contínua e saudável, em todos os níveis da organização, é uma das principais características da Promon. Ela se manifesta desde o primeiro dia



Divulgação

Luiz Ernesto Gemignani é atualmente presidente do conselho de administração do Grupo Promon. Na Promon desde 1978, foi eleito diretor-presidente em 2001, posição que ocupou por nove anos. Ocupa, também, a presidência do conselho deliberativo da Fundação Promon de Previdência Social, é membro do conselho de administração da Natura, vice-presidente do conselho de curadores da Fundação Nacional da Qualidade e presidente do conselho deliberativo do Instituto Akatu. Luiz Ernesto graduou-se em Engenharia Mecânica de Produção em 1970, pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

em que alguém entra na empresa, ao ser convidado a se tornar acionista. Nesse momento, na prática, está se exercitando o processo de sucessão dos acionistas de uma para outra geração. Não é diferente para as posições executivas e técnicas. O processo desenvolve-se de maneira natural, aberta, democrática e serena. A cultura transparente e participativa oferece a oportunidade para que as novas lideranças se desenvolvam e sejam reconhecidas pela comunidade, sem a necessidade de qualquer intervenção externa no processo.

IN – Quais valores essa prática agrega à empresa?

LEG – De modo geral, nós temos pessoas muito mais comprometidas e mobilizadas com o propósito da Promon, também mais leais e motivadas. Isso tudo tem um enorme efeito positivo na empresa, como a satisfação do cliente e a capacidade de inovação. Por outro lado, ao escolher um modelo como esse, em que só as pessoas que trabalham são acionistas, você tem algumas restrições financeiras: não pode abrir capital, nem receber dinheiro do mercado ou de investidores externos, por exemplo. Então, tem prós e contras. Mas nós escolhemos esse modelo por razões ideológicas, e não utilitárias.

IN – Vocês atuam no setor de Infra-estrutura, que está tendo alta demanda, relativa aos grandes eventos a serem sediados no País, como a Olimpíada e a Copa do Mundo, e também graças ao bom momento econômico em que o Brasil se encontra. Em sua opinião, quais os principais desafios para setor?

LEG – O Brasil está experimentando uma taxa de crescimento mais elevada e a sustentação dela depende de investimentos importantes em infraestrutura, e isso não está sendo feito na intensidade que o País precisa. Não é necessário dizer como os portos estão “estrangulados”, as estradas e as redes ferroviárias são insuficientes... Então, existe uma grande carência de infraestrutura, que potencialmente gera um grande mercado, mas, para isso, tem muito para acontecer. Hoje, existem algumas iniciativas da Vale e da Petrobras, por exemplo, que fomentam o desenvolvimento da infraestrutura; no entanto, ainda existe uma gigantesca defasagem entre o que temos e o que já precisaríamos ter. A Promon cresceu, nos últimos anos, muito por ter havido esse aumento de investimento no setor, mas ainda há muita coisa para ser realizada. E, em um conceito mais amplo de infraestrutura, temos também as áreas de Educação e Saúde, por exem-

plo, que também precisam passar por transformações importantes que ainda não aconteceram. Infraestrutura, hoje, é um mercado em potencial.

IN – Qual foi o faturamento da Promon no último ano? E a previsão para 2011?

LEG – A receita de publicação do ano passado foi de R\$ 1,3 bilhão. Para esse ano, a previsão é de 10% de crescimento, chegando à receita de R\$ 1,45 bilhão.

IN – E como se desenhou o crescimento da empresa nos últimos cinco anos?

LEG – Nós crescemos, aproximadamente, 150% nesse período. Então, há cinco anos, a nossa receita era de R\$ 550 milhões e, no ano passado, como já comentado, chegamos a R\$ 1,3 bilhão.

IN – Qual é o foco de investimento de vocês para os próximos anos?

LEG – A Promon é uma empresa bastante diversificada, tendo uma atuação importante nas áreas de Energia Elétrica, Óleo e Gás, Mineração, Metalurgia, Química, Petroquímica, Indústrias de Processo, Infraestrutura, Logística, Transportes, Telecomunicações e Tecnologia da Informação. E tem uma iniciativa nova: associamo-nos ao gestor de investimentos Pátria e criamos um fundo que está em fase de captação e está indo muito bem, com investimento em desenvolvimento. Então, a Promon não tem um foco predominante, sua atenção é distribuída por todas essas áreas. E o que a gente busca é se colo-

"O Brasil está experimentando uma taxa de crescimento mais elevada e a sustentação dela depende de investimentos importantes em infraestrutura, e isso não está sendo feito na intensidade que o País precisa"



"Esse trabalho que nós fizemos, chamado Promon 20 em 20, focado para além de 2020, é um esforço de olhar para este momento, tentar entender os acontecimentos e ver a natureza das mudanças, incorporando ao nosso dia a dia alguns elementos que nos coloquem na direção delas. Como exemplo, existe uma grande dinâmica transformadora na área de Biotecnologia, então, construir um posicionamento em um setor que poderá representar, daqui a dez anos, aquilo que a eletrônica representou nos últimos vinte, é uma questão estratégica"

"A receita de publicação do ano passado foi de R\$ 1,3 bilhão. Para esse ano, a previsão é de 10% de crescimento, chegando à receita de R\$ 1,45 bilhão"

car dentro dos segmentos de maior complexidade técnica, ecológica ou gerencial. Isto é, ela se torna mais competitiva e é mais valorizada pelo cliente quando a obra é complexa.

IN – Em entrevista para o Valor Econômico, em fevereiro deste ano, a Promon declarou a ampliação no foco em Óleo e Gás, buscando expansão no offshore. Poderia falar sobre isso?

LEG – O setor de Óleo e Gás, especialmente no segmento *offshore* – que é tudo aquilo que acontece no mar, desde as etapas de prospecção, construção das plataformas e, depois, de produção –, é o grande foco de investimento do Brasil e da Petrobras, empresa que, atualmente, mais investe em Óleo e Gás no mundo. Então, o posicionamento da Promon como atuante nesse setor vem das competências que ela tem reunidas “dentro de casa”, mas também, e principalmente, porque é uma área em crescimento de muita complexidade, com muita tecnologia a ser desenvolvida.

IN – Fale um pouco mais sobre a parceria com a gestora Pátria.

LEG – A Promon e o Pátria se associaram, originando a gestora de fundos, e o P2 Brasil é o primeiro fundo criado a partir dessa associação, que busca unir as competências que o Pátria tem na captação e gestão de recursos e na implementação de empreendimentos com o conhecimento que a Promon tem em infraestrutura, tanto de natureza técnica como de negócio.

IN – E vocês trabalharam no ano passado no projeto Promon 20 em 20. O que seria isso?

LEG – Nesse projeto olhamos para o futuro, após 2020. Tanto o Brasil como a humanidade, nas áreas social, demográfica e política, estão sofrendo grandes transformações: quem diria, alguns anos atrás, que poderia acontecer a violência recém-noticiada nas ruas de Londres? Que os bancos europeus e americanos um dia seriam vistos como vulneráveis e os bancos brasileiros, muito mais sólidos do que eles? Quem imaginaria que poderíamos ter o poder que temos de buscar informações e nos comunicarmos? O mundo está sob um processo de alta velocidade de transformação e as empresas que não perceberem isso serão incapazes de enfrentar os desafios que vêm pela frente. Então, esse trabalho que nós fizemos, chamado Promon 20 em 20, focado para além de 2020, é um esforço de olhar para este momento, tentar entender os acontecimentos e ver a natureza das mudanças, incorporando ao nosso dia a dia alguns elementos que nos coloquem na direção delas. Como exemplo, existe uma grande dinâmica transformadora na área de Biotecnologia, então, construir um posicionamento em um setor que poderá representar, daqui a dez anos, aquilo que a eletrônica representou nos últimos vinte, é uma questão estratégica. Portanto, existem algumas iniciativas pontuais, nada que afete a receita, que colocam a Promon em proximidade com esse tema. Tem também a questão da sustentabilidade: cada vez

mais, todas as empresas e pessoas terão que incorporar em suas práticas de vida ou de negócio toda a problemática da sustentabilidade, e as empresas que não souberem fazer isso, além de perderem as oportunidades que essa área representa, poderão até mesmo se inviabilizar. Hoje, existem muitas iniciativas da Promon que procuram colocar a empresa conectada às forças transformadoras ligadas à sustentabilidade de uma forma muito mais intensa. Neste mês, anunciamos a compra de participação acionária de empresas ligadas à área de Meio Ambiente, que têm uma receita muito pequena e, portanto, não vão influenciar basicamente nada no faturamento da Promon para este ano. Agora, seguramente, em 2020 a receita da Promon será diferente porque adquirimos essas participações acionárias.

IN – O senhor tem um papel fundamental na Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Como o acredita que a FNQ possa contribuir para o desenvolvimento do País?


LEG – A qualidade da gestão é um dos temas cruciais na equação do desenvolvimento do Brasil, tanto no âmbito do setor público como do setor privado. Despertar a consciência das lideranças políticas e empresariais para essa questão e prepará-las é um dos grandes desafios da sociedade brasileira. O progresso nos últimos anos tem sido representativo, mas há ainda muito a se fazer. Esse é o campo de atuação da FNQ, que tem feito um trabalho extraordinário. ■

Confira abaixo a Carta de Campos de Jordão, redigida em 1970, que resume os princípios, crenças, valores e objetivos da Promon:

- 1** A Promon tem por objeto social a prestação de serviços técnicos e de consultoria nos campos de engenharia, arquitetura e urbanismo, realizando estudos e pesquisas e promovendo atividades de desenvolvimento científico e tecnológico.
- 2** O objetivo permanente da Promon é a prestação de serviços de elevado padrão técnico a seus clientes, com estrita observância dos princípios de ética profissional.
- 3** A Promon é a expressão do valor de seus profissionais. Ela é o resultado da conjugação de esforços de indivíduos de vocações afins, com o objetivo de criar condições para sua realização profissional e humana.
- 4** A realização profissional e humana deverá ser proporcionada através de: a.) estímulo à criatividade e respeito à dignidade pessoal; b.) oportunidade de desenvolvimento e de acesso para todos, segundo suas qualificações e méritos; c.) integração em comunidade de trabalho coesa e estável; d.) remuneração adequada.
- 5** A participação na comunidade implica a disposição de renunciar a interesses individuais em nome do interesse do grupo.
- 6** A participação individual na administração da empresa deverá ser estimulada e a busca do consenso deverá estar sempre presente na tomada de decisões e no exercício da autoridade.
- 7** Os profissionais da Promon, e somente eles, têm acesso à participação no capital da empresa. Como firma independente, a Promon acha-se desvinculada de compromissos que possam afetar sua isenção nos estudos dos problemas técnicos e econômicos que lhe são confiados.
- 8** Sendo requisito indispensável à estabilidade e ao desenvolvimento da empresa, o lucro não é, todavia, um de seus objetivos básicos; é, antes de tudo, um meio para a consecução de seus fins.

Promon
Campos do Jordão,
Dezembro de 1970

Outsourcing de:

-  Contabilidade
-  Tributos
-  Gestão de Pessoas
-  Consultoria

(11) 3295-4725

(21) 3233-4745



Desde 1976

Substituição Tributária do ICMS

Especialista da PwC demonstra distorções e transtornos causados pelo sistema

A Comissão de Tributos discutiu no dia 27 de maio de 2011 a Substituição Tributária do ICMS no Brasil, em café da manhã realizado na sede do IBEF SP com Sérgio Carrer, diretor de Tax da PwC (escritório de São Paulo).

Na palestra, o especialista demonstrou como a substituição tributária (ST) do ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) causa distorções no Sistema Tributário Nacional, apontando os transtornos que sua utilização indiscriminada pode gerar aos produtores e comerciantes, além de analisar os produtos abrangidos pela sistemática, sob a visão do princípio da capacidade contributiva e dos potenciais impactos sobre a livre concorrência nos mercados.

Sérgio esclareceu que a substituição acontece quando uma terceira pessoa, um contribuinte chamado “substituto”, é obrigado por lei a recolher os tributos devidos nas operações anteriores ou posteriores. Ou seja, “quando o produto ou serviço está sujeito ao regime de substituição tributária, o imposto é recolhido antecipadamente, e o adquirente das mercadorias ou serviços fica dispensado da apuração do ICMS por meio do confronto entre créditos e débitos fiscais e, conseqüentemente, do recolhimento do imposto”, completou.

Ele explicou que um dos objetivos do sistema é aumentar a arrecadação e combater a sonegação fiscal, além de reduzir o universo de contribuintes a serem fiscalizados. “O governo pretende ainda, com essa medida, simplificar a tributação e racionalizá-la, no caso de cadeias comerciais com operações pulverizadas”, adicionou.

O especialista abordou a substituição em operações “anteriores” – como no caso de algodão em caroço, café cru, mamona, soja e feijão, entre outros –, em que o ICMS é diferido e cobrado numa etapa posterior. As operações e prestações “concomitantes” podem ser, por exemplo, serviços de transportes prestados por transportadores de outros Estados – desde 31 de julho de 2008 não há mais substituição tributária para transportes realizados por transportadora paulista. Já para operações “subseqüentes”, faz-se a retenção na fonte. Essa modalidade é aplicada a produtos como eletrônicos, informática, fumo e seus sucedâneos, cimento, refrigerante, brinquedos, bicicletas, ração animal e bebidas alcoólicas, entre outros. Sérgio mostrou um exemplo de nota fiscal e apontou

“QUANDO O PRODUTO OU SERVIÇO ESTÁ SUJEITO AO REGIME DE SUBSTITUIÇÃO TRIBUTÁRIA, O IMPOSTO É RECOLHIDO ANTECIPADAMENTE, E O ADQUIRENTE DAS MERCADORIAS OU SERVIÇOS FICA DISPENSADO DA APURAÇÃO DO ICMS POR MEIO DO CONFRONTO ENTRE CRÉDITOS E DÉBITOS FISCAIS E, CONSEQUENTEMENTE, DO RECOLHIMENTO DO IMPOSTO”



Os cafés da manhã das Comissões Técnicas do IBEF SP oferecem aos membros do Instituto oportunidades de adquirir novos conhecimentos e de aprimorar sua atuação profissional

“O LAPSO TEMPORAL ENTRE O RECEBIMENTO DAS VENDAS E O DE RECOLHIMENTO DO TRIBUTO GERA REFLEXOS COMO A REDUÇÃO DE DISPONIBILIDADES DE CURTO PRAZO, RESULTANDO EM RESTRIÇÕES FINANCEIRAS PARA A MANUTENÇÃO DE ESTOQUES E REALIZAÇÃO DE INVESTIMENTOS”



Advogado, **SÉRGIO CARRER** é especialista em impostos indiretos (ICMS, IPI, PIS/ Cofins e ISS), e desenvolve planejamento tributário estratégico em multinacionais estabelecidas no Brasil. Proficiente em programa de *compliance*, créditos tributários e incentivos fiscais, tem 19 anos de experiência na área de Consultoria Tributária, atendendo clientes em diversos segmentos, como varejo, automotivo, farmacêutico e telecomunicação, entre outros.

Fotos: Jacinto Alvarez



como a ST influencia as etapas comerciais e o preço final.

Ele explicou que o ICMS é uma contribuição de competência estadual e que, quando é feito o recolhimento, pressupõe-se que a mercadoria será comercializada no mesmo Estado. Mas nem sempre isso ocorre. Nesses casos, aplica-se o §7º do artigo 150 da Constituição Federal, que assegura ao contribuinte substituído a “imediate e preferencial restituição da quantia paga, caso não se realize o fato gerador presumido”. A Lei Complementar 87/96 também assegura ao contribuinte substituído “o direito à restituição do valor do imposto pago por força da substituição tributária, correspondente ao fato gerador presumido que não se realizar”.

Segundo Sérgio, as hipóteses mais comuns para que o fato gerador não se realize são perecimento (vencimento do prazo de validade), quebra, roubo, devoluções e transposição de estoques. “Mas a mais provável de todas é a saída interestadual do produto

Contribuinte Substituto: é

aquele eleito para efetuar a retenção e/ou recolhimento do ICMS Contribuinte.

Substituído: é aquele que, nas operações ou prestações antecedentes ou concomitantes, é beneficiado pelo diferimento do imposto e, nas operações ou prestações subsequentes, sofre a retenção.

sujeito ao ICMS/ST, em que se deve ressarcir a parcela de imposto paga referente às etapas que aconteceram fora do Estado de origem”, explicou. Há, ainda, o caso em que o produto é vendido ao consumidor final por um preço inferior ao que serviu de base de cálculo para a substituição.

O palestrante explicou que o ICMS/ST deve ser pago no mês subsequente ao do fato gerador do tributo. Na maioria dos Estados (77%) o recolhimento é feito até o dia 10, e em 23% deles, entre os dias 10 e 20 de cada mês. “O lapso temporal entre o recebimento das vendas e o de recolhimento do tributo gera reflexos como a redução de disponibilidades de curto prazo, resultando em restrições financeiras para a manutenção de estoques e realização de investimentos”, elucidou. Dessa forma, o comprometimento do capital por um longo período acaba refletindo no aumento dos preços dos produtos.

Sérgio informou que 37% dos produtos sujeitos ao regime de substituição tributária não apresentam características de comercialização pulverizada – o que seria uma premissa básica para a utilização do regime. Essa situação pode ser verificada em produtos como veículos, eletroeletrônicos, eletrodomésticos, máquinas e aparelhos de ar condicionado e depuradores de ar, por exemplo.

O regime de substituição tributária também prevê que os produtos sujeitos a ele sejam significativos para a arrecadação dos Estados. “O que não ocorre em 14% dos casos, nos quais os produtos não nos parecem representativos, como bicicletas, suportes elásticos para camas e colchões, filmes fotográficos, ventiladores e aparelhos de ar-condicionado”, alertou.

Somente pouco mais da metade dos produtos que sofrem recolhimento estão adequados às premissas do regime. “Apenas 59% dos produtos sujeitos ao regime de substituição tributária do ICMS são de arrecadação significativa e de comercialização pulverizada, entre os quais podemos citar os materiais elétricos, refrigerantes e açúcar de cana, entre outros”, completou.

Por isso, segundo o palestrante, é preciso estabelecer em caráter normativo os critérios objetivos a serem observados para a inclusão de produtos na sistemática de substituição tributária e, além disso, excluir do regime os que não se encaixam nos requisitos teóricos de sua inclusão.



Roberto Goldstajn (Ernst & Young Terco), Sérgio Carrer (PwC/palestrante), Sandra Oliveira (PwC) e André de A. Souza (Ernst & Young Terco)

Sérgio propôs outros temas de discussão para uma melhora no sistema; entre eles, a autorização normativa do ressarcimento da diferença do ICMS/ST (seja em espécie ou por meio de concessão créditos fiscais) na situação em que o valor praticado na operação final seja inferior ao valor que serviu de base de cálculo para a retenção do imposto. “No varejo tradicional, os casos de complementação não chegam a 10%, mas 92% das transações estão sujeitas a ressarcimento”, relatou.

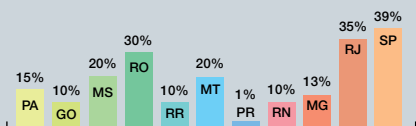


O especialista ainda abordou a ampliação do prazo de recolhimento do ICMS/ST. “Precisaria, no mínimo, acompanhar o prazo dado pelo substituto para o recebimento de suas vendas”, esclareceu. A uniformização regional das Margens de Valor Agregado (MVA) por natureza de produto também foi citada. “Atualmente, por incrível que pareça, pagando em outros Estados, reduz-se mais de 50% da ST em relação a São Paulo”, observou. ■

A Margem de Valor Agregado (MVA) é uma base de cálculo presumida, aplicável no cálculo do ICMS/ST.

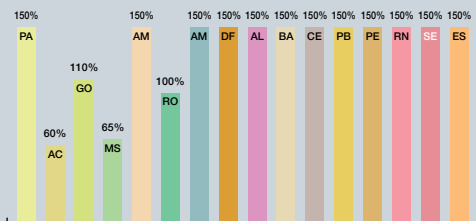
Veja nas tabelas a diferença de MVA em diferentes Estados nos casos de alguns produtos:

Cartões inteligentes – smart cards

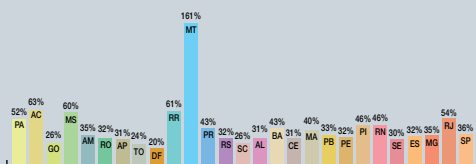


Farinha de trigo

Farinha de trigo:

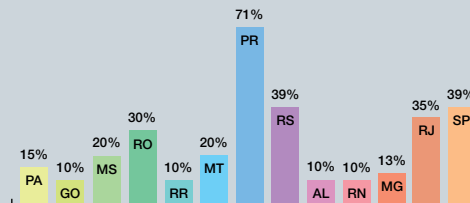


Óleo Diesel

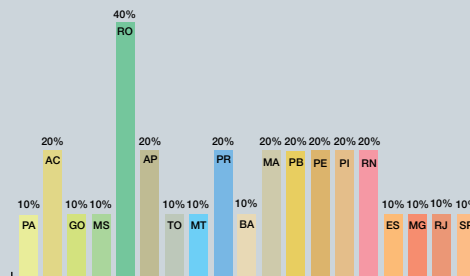


Fonte: Apresentação A Substituição Tributária do ICMS no Brasil (PwC).

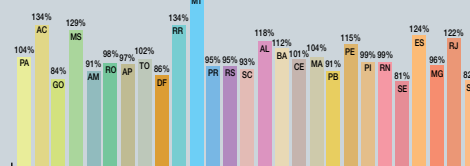
Telefone para redes celulares



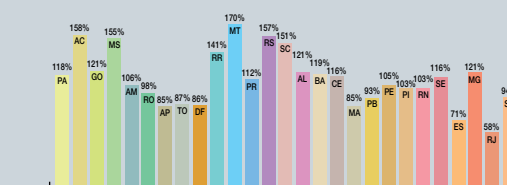
Açúcar de cana



Gasolina automotiva



GLP



Proteção de dados estratégicos

Subcomissão de TI aborda proteção contra vazamento de informações

Fotos: Jacinto Alvarez

No dia 1º de junho de 2011, a Subcomissão de Tecnologia da Informação do IBEF SP recebeu especialistas da PwC para o café da manhã *Data Loss Prevention – Proteção contra o Vazamento de Informações Sensíveis para o Negócio*. O evento foi idealizado por Renata Romariz, gerente sênior da PwC e integrante da Comissão Técnica do IBEF SP, que convidou os palestrantes Edgar D’Andrea, sócio da PwC da prática Advisory Services, e Ricardo Dastis, gerente sênior da área de Consultoria da empresa. Os palestrantes abordaram o controle de acesso às informações críticas ao negócio, explicando como as ferramentas tecnológicas disponíveis podem ser aliadas a uma estratégia corporativa de proteção da informação.

A PwC está presente em 150 países, com cerca de 800 escritórios e mais de 165 mil funcionários. No Brasil, a empresa atua desde 1915, contando com 16 escritórios e mais de 4.200 profissionais. Na área de Consultoria em Tecnologia e Segurança da Informação, são mais de 7 mil profissionais no mundo. Sua função é serem integradores dos negócios, combinando habilidades em tecnologia e conhecimento da indústria. A ideia é entregar o necessário em estratégias, Finanças, riscos, operações e recursos humanos, com a certeza de embutir mudanças práticas e sustentáveis.

As áreas envolvidas nas competências da Tecnologia e Segurança da Informação incluem: governança, risco e *compliance*; controles de acesso e processo & gerenciamento de identidade; processos de tecnologia forense; segurança da informação; transformação em TI (Tecnologia da Informação); aquisição de TI e centro de serviços compartilhados; aplicações e arquitetura da tecnologia da informação empresarial.

8ª Pesquisa Global de Segurança da Informação 2011

Edgar D’Andrea apresentou os resultados da 8ª *Pesquisa Global de Segurança da Informação 2011*, realizada pela PwC, que contou com entrevistas de 12.840 respondentes, entre eles, CEOs (*Chief Executive Officers*), CFOs (*Chief Financial Officers*), CIOs (*Chief Information Officers*), CSOs (*Chief Security Officers*), VPs (vice-presidentes) e diretores de Segurança e TI (ver Box 1).

“Avaliando os dados, percebeu-se que as empresas passaram a ter uma percepção mais clara a respeito da efetiva extensão dos incidentes”, informou Edgar. Para a pergunta “quais tipos de incidentes de segurança ocorreram nos últimos doze meses?”, apenas 33% responderam “não sei”, frente a 45% em 2007. O número de incidentes de exploração de dados cresceu de 18% em 2007 para 27% em 2010. Exploração de rede e de sistema foram apontados em seguida como os que mais ocorreram no ano passado (25% e 23%, respectivamente).

“Concluiu-se também que, à medida que as empresas aprendem mais sobre cada evento, as responsabilizações aumentam. E, ainda, que os *insiders* continuam sendo considerados os suspeitos mais prováveis de incidentes ocorridos”, relatou Edgar. Funcionários foram apontados por 32% dos entrevistados, e ex-funcionários, por 23%, como prováveis origens dos incidentes. A resposta “*hackers*” foi apontada por 31% dos entrevistados, crescendo 3 pontos percentuais em relação a 2008.

O palestrante revelou que o impacto dos acidentes ao negócio vem crescendo substancialmente. “Nos quatro últimos anos da pesquisa, os resultados apontam que os impactos para o negócio resultantes de incidentes de segurança – de perdas financeiras a comprometimento da marca e da reputação – aumentaram em mais de 233%”, informou.

O número de perdas financeiras resultantes de incidentes de segurança



"Nos quatro últimos anos da pesquisa, os resultados apontam que os impactos para o negócio resultantes de incidentes de segurança – de perdas financeiras a comprometimento da marca e da reputação – aumentaram em mais de 233%"

EDGAR D'ANDREA tem vinte e cinco anos de experiência em consultoria e auditoria em Segurança e Tecnologia da Informação. É perito em auditoria de sistemas, segurança de informação, controle de processos empresariais e ambientes tecnológicos, e coautor do livro *Segurança em Banco Eletrônico* (PwC/Febraban, 2000), considerado referência técnica em segurança de informação. Pós-graduado em Administração de Empresas pela FGV (Fundação Getúlio Vargas), possui as certificações CISM – Certified Information Security Manager (Isaca) e CISA – Certified Information System Auditor (Isaca), além de palestrar em eventos de TI.

subiu de 6% em 2007 para 20% em 2010. Já os roubos de propriedade intelectual foram apontados por 15% dos entrevistados em 2010, dez pontos percentuais a mais do que em 2007, quando foram apontados por apenas 5%. Crescimento parecido ocorreu com incidentes de comprometimento da marca ou reputação (de 5% em 2007 para 14% em 2010).

A estratégia mais importante para redução de riscos é o "aumento do foco em proteção de dados" (71%), seguido de "priorizar investimentos baseados em risco" (69%) e "fortalecer as capacidades de governança, risco e *compliance* da empresa" (67%). Também foram apontadas estratégias como "crescente dependência de serviços gerenciados de segurança" (59%), "aloca-

BOX 1

Pesquisa Global de Segurança da Informação 2011

A pesquisa foi conduzida entre 19 de fevereiro e 4 de março de 2010. Foi o 13º ano em que a PwC realizou a pesquisa *on-line*, sendo o 8º em parceria com a CIO e CSO Magazine. Leitores da revista em 135 países e clientes da PwC responderam mais de 40 questões relacionadas a privacidade, segurança da informação e seu alinhamento ao negócio. Foram 500 respondentes no Brasil e 30% das empresas pesquisadas possuíam receita acima de US\$ 500 milhões.

RICARDO DASTIS tem quinze anos de experiência na área de Segurança da Informação. É graduado e pós-graduado em Ciências da Computação pela UFRGS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul) e já atuou como CSO (*Chief Security Officer*) de grandes empresas do mercado nacional. Foi professor de disciplinas de Segurança da Informação em cursos de pós-graduação da Fiap e do Mackenzie. É membro do grupo de trabalho ABNT/CB21/CE27/GT14 (Identity Management and Privacy Technologies). Possui certificação BS7799 Lead Auditor pelo British Standard Institute e foi agraciado em quatro edições do prêmio *A Nata dos Profissionais de Segurança da Informação* (pela TI Brasil Intelligence).

"Abordagens de *Data Loss Prevention* estão ganhando força no mercado, com o objetivo de equalizar o dilema 'usabilidade versus segurança', mitigando de forma eficiente os riscos relacionados, especialmente, a informações não estruturadas (apresentações, planilhas, e-mails, etc.)"





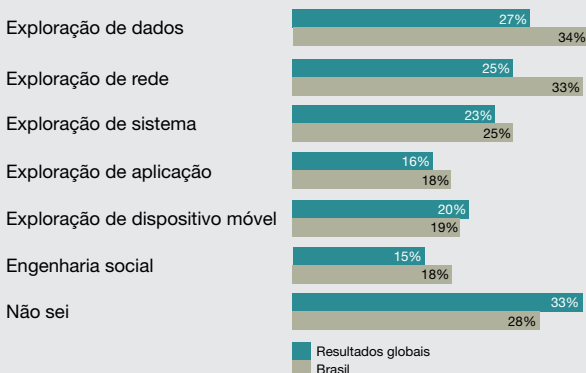
Silvio Monteiro (Itaú Unibanco/palestrante)

ção de tarefas relacionadas à segurança a não funcionários de segurança de TI” (48%) e “redução do número de pessoal de tempo integral” (43%).

“A percepção dos incidentes é mais clara no Brasil do que na média global”, adicionou Edgar. No País (ver Box 2), a proteção de dados está ainda mais na mira dos executivos: 83% dos respondentes da pesquisa indicam proteção de dados como “importante”, “muito importante” ou “prioridade imediata” no tocante a estratégias para a mitigação de riscos, frente a 71% da média global.

BOX 2

No Brasil, a percepção dos incidentes é mais clara do que a média global



Fonte: 8ª Pesquisa Global de Segurança da Informação da PwC.

Data Loss Prevention

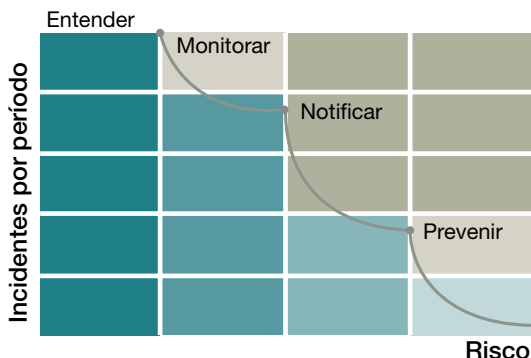
“Data Loss é qualquer divulgação não autorizada de informação que resulte no comprometimento da confidencialidade de ativos internos, proprietários ou sensíveis”, explicou Ricardo Dastis. Sua prevenção, ou o DLP (*Data Loss Prevention*), pode ser utilizada para monitorar e prevenir contra evasão não autorizada e não intencional de dados da organização. “Embora possa também proteger contra atividades maliciosas e outras ameaças, vazamentos são o foco principal”, explicou o executivo. O DLP também é conhecido por nomes como *Data Leakage Protection*, *Information Leak Detection & Prevention* ou *Content Monitoring and Filtering*.

“Abordagens de *Data Loss Prevention* estão ganhando força no mercado, com o objetivo de equalizar o dilema ‘usabilidade versus segurança’, mitigando de forma eficiente os riscos relacionados, especialmente, a informações não estruturadas (apresentações, planilhas, e-mails, etc.)”, esclareceu Ricardo. A abordagem da PwC para o tema DLP é baseada em um *mix* de atividades consultivas e tecnológicas que incluem: descobrir dados em *drivers* locais ou arquivos compartilhados, em trânsito via e-mail ou em discos removíveis, que passarão por controle e avaliação de riscos; monitorar as áreas técnica, de pessoas e processos e de governança; corrigir dados não estruturados.

Mas é necessário ser prudente, pois implementações não suficientemente planejadas de DLP podem ser uma “caixa de Pandora”. Ricardo Dastis atentou para os seguintes aspectos que devem ser observados: quem será o *application owner* do DLP? Há uma política de *escalation*? A alta administração da empresa foi suficientemente envolvida? Existe uma política de penalidades implementada? Haverá diferenciação por grupos ou níveis? O *workflow* de notificação foi previamente definido? O especialista acrescentou ainda que, na implementação de uma solução de

BOX 3 Estágios

Na implementação de uma solução de DLP deve haver um processo de amadurecimento e evolução, considerando a passagem pelos seguintes estágios:



- 1. Entender**
Implementação da ferramenta para compreender o seu funcionamento e para a evidenciação de potenciais vazamentos.
- 2. Monitorar**
Monitoração dos eventos para *fine tuning* da ferramenta e implementação da estrutura e processo de resposta a incidentes.
- 3. Notificar**
Utilização do processo implementação através da notificação dos envolvidos no processo, como gestor da área e Auditoria Interna.
- 4. Prevenir**
Bloqueio dos eventos que descumpram as políticas implementadas.

Fonte: Symantec.



Louremir Jeronimo (Unione Consulting/coordenador da Comissão de TI), André de A. Souza (Ernst & Young Terco) e Keyler Carvalho Rocha (FEA-USP/presidente do Conselho Administrativo do IBEF SP)

DLP, deve haver um processo de amadurecimento e evolução, considerando a passagem por alguns estágios (ver Box 3).

Uma das vantagens da DLP é a descoberta de onde informações sensíveis não estruturadas residem na organização. “Também é vantajoso por permitir monitorar conteúdos sensíveis que sejam transmitidos sem adequada proteção, especialmente para fora da organização, e aumentar a conscientização dos funcionários a respeito do uso e transmissão aceitável de dados confidenciais”, explicou Ricardo.

A detecção de incidentes e identificação de “usuários de alto risco”, além da identificação e remediação de pontos de risco em processos críticos, também foram apontados como benefícios do processo. “O DLP também possibilita a implementação de medidas preventivas efetivas contra o vazamento de informações sensíveis, sem engessamento dos usuários”, concluiu Ricardo. ■



Edgar D'Andrea (PwC/palestrante), Ricardo Dastis (PwC/palestrante), Silvio Monteiro (Itaú Unibanco/palestrante), Renata Romariz (PwC), Louremir Jeronimo (Unione Consulting/coordenador da Comissão de TI), e Tercio Garcia (Kodak)

Bradesco discute os riscos

O IBEF SP realizou no dia 7 de junho um café da manhã para debater a Avaliação de Riscos Socioambientais no Setor Financeiro. O palestrante foi Marcio Rodrigues Lopes, gerente executivo do departamento de Crédito e de Análise de Riscos Socioambientais do Bradesco.

“Vou passar um pouco da minha experiência no Bradesco, enquanto instituição financeira, e isso pode ser incorporado nas empresas. A questão ambiental, hoje, está diretamente ligada aos riscos de crédito e de implantação de empresas”, explicou. O especialista relatou que sua função dentro do departamento de crédito do Bradesco é avaliar os riscos socioambientais dos projetos financiados pelo banco. “Hoje, todos os grandes bancos já possuem uma estrutura desse tipo”, informou.

Marcio contou que o Bradesco participa dos Princípios do Equador, segundo os quais as instituições bancárias signatárias se comprometem a avaliar projetos no valor acima de US\$ 10 milhões na modalidade *project finance* para verificar se há riscos socioambientais. “Nessa modalidade, o empreendimento só dá retorno a partir do momento em que estiver implantado”, explicou. Com o *project finance*, o banco tem mais risco, mas o Bradesco fez a opção de analisar também outras modalidades de crédito, com valor acima de US\$ 50 milhões. Segundo os Princípios do Equador, é preciso avaliar critérios como análise de vizinhança – a população próxima foi consultada? –, riscos de contaminação ou à biodiversidade local, segurança do trabalho e questões sociais.

O banco tem atenção especial a projetos de setores como madeireiras, mineração e energia, que geram impactos ambientais significativos, às vezes com necessidade de remoção da população local. Áreas contaminadas ou embargadas pelo Ibama também são pontos de atenção, pois o Banco assumirá qualquer responsabilidade se tomar tais áreas como garantia do financiamento de projetos.

O Bradesco implantou em 2010 um sistema computadorizado para identificar pessoas físicas e jurídicas que possuem áreas contaminadas ou embargadas pelo Ibama. “Só em São Paulo, são 4 mil áreas contaminadas”, disse. Nas áreas embargadas, o plantio é proibido. Essas áreas, ao mesmo tempo em que geram restrições, apontam para possibilidades de negócios. Segundo Marcio, “o banco pode ajudar a financiar a recuperação da área”, e essa mentalidade pode ser passada aos gerentes.

O especialista ressaltou a importância de ter uma equipe multidisciplinar para tratar do tema, com biólogos, sociólogos e turismólogos, fazendo análises diferenciadas para cada empreendimento. É preciso, também, visitar o local onde o empreendimento será implantado para conhecer de perto suas especificidades. “Cada projeto é um projeto.”



ambientais



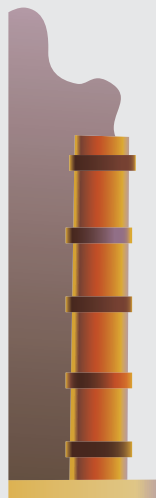
Análise de projetos

É solicitado ao cliente que leve documentos para serem preenchidos pelas áreas responsáveis em suas empresas, e, após a análise destes, ainda podem ser pedidas complementações ou reuniões. “Muitas vezes, mesmo que o projeto tenha licença ambiental, percebemos pontos que não foram observados pelo órgão competente”, explicou. São feitas ainda consultas em sites públicos ambientais e históricos, imagens de satélites, além de empresas e ONGs.

Marcio criticou a visão “deturpada” dos órgãos ambientais de que as informações são de posse deles. “Apesar de ser uma oportunidade para o banco, a informação é pública. Até para o órgão ambiental houve dificuldade de entender que este é um bem para todos”, avaliou. Além disso, muitas empresas não possuem departamentos suficientemente estruturados para levantar informações ambientais internamente, segundo o especialista.

Os projetos são avaliados segundo o risco numa escala A, B, C, na qual A representa maior risco. Segundo cláusulas contratuais, o financiamento vencerá antecipadamente caso o cliente não cumpra com as obrigações ambientais. Estabelece-se com o cliente um cronograma de cumprimento dessas regras. “Estamos trabalhando uma integração com os outros bancos, para que todos exijam a adequação”, informou.

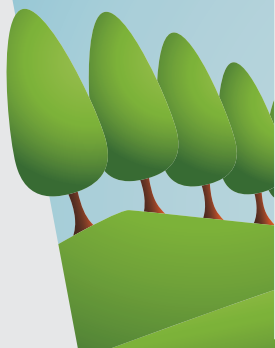
Especialista aborda o financiamento de negócios sustentáveis e a valoração ambiental



Fotos: Jacinto Alvarez



MARCIO RODRIGUES LOPES é biólogo formado pela Universidade Mackenzie e pós-graduado em Gestão Ambiental. Especializou-se em Gestão de Resíduos Sólidos e Controle de Poluentes Perigosos pela Unep/ONU (United Nations Environment Program da Organização das Nações Unidas), no Japão, e atualmente cursa MBA Internacional em Auditoria e Gestão Ambiental. O profissional já atuou como diretor técnico do departamento de Avaliação de Impactos Ambientais da Secretaria do Meio Ambiente do Estado de São Paulo, tendo sido responsável pela avaliação de estudos de impacto ambiental (EIA/RIMA) e pelo licenciamento de atividades de significativo impacto ambiental entre 2007 e 2008.



As análises resultam em dois pareceres: o de riscos ambientais e o de aspectos econômico-financeiros, a partir dos quais o banco decidirá se financia ou não um projeto.

Marcio mostrou um modelo de *check list* com as principais informações pedidas, como relatório de impactos ambientais, licenças e informações sobre resíduos sólidos. “Essa é uma informação que sempre pedimos, já que pode resultar em impactos enormes, e há ainda a Política Nacional de Resíduos Sólidos”, justificou. A questão do patrimônio histórico e artístico nacional também deve ser analisada, incluindo a arqueologia e a paleontologia. Outros aspectos considerados são o histórico de acidentes de trabalho e cadastro do Ibama quanto a reservas legais, além de riscos de crédito e imagem. “O Bradesco se coloca como o ‘Banco do Planeta’ e faz parte do índice Dow Jones de sustentabilidade, o que conferiu um ganho de valor muito expressivo para a marca. É preciso cuidar disso”, ressaltou.

O biólogo citou o princípio da corresponsabilidade nos danos causados. “Se o banco financiou a atividade, é corresponsável por ela. Se ela ocasionar danos, o banco será responsabilizado”, informou. Mesmo que o banco tenha se precavido por meio de contrato e se justifique, isso não retira sua responsabilidade sobre determinada ação.

O palestrante informou que são avaliadas ainda possíveis autuações, que acarretariam em risco de crédito, atingindo valores altíssimos; possibilidades de alteração climática – que hoje já afetam bastante os negócios –; e descumprimento dos Princípios do Equador.

Marcio demonstrou a utilização de ferramentas de georrefe-

renciamento utilizadas para localizar os empreendimentos, como o Google Earth, para checar possíveis unidades de conservação ou pontos críticos (como cavernas ou cidades próximas). “É uma ferramenta fabulosa e pode ser utilizada sem nenhum gasto. A imagem basta para apontar problemas”, elucidou. Os empreendimentos também são analisados seguindo o mapeamento de terras indígenas fornecido pela Funai. “Em alguns casos, os planos de manejo instituem restrições do que pode ser feito numa distância de 10 km do limite da área, como uso de agrotóxicos ou cultivo. É importante observar a área e se informar sobre o que foi proposto para ela”, explicou.

Em 2010:

Houve 36% mais sinistros na América do Sul causados pelas chuvas

A Bradesco Auto registrou aumento de 28% nas demandas envolvendo sinistros com enchentes

Cases e tendências

Marcio comentou o caso de um potencial cliente que estava plantando soja em terra indígena, o que acabou se convertendo em uma oportunidade de negócio. “O banco apontou o problema e não financiou o projeto, mas pôde oferecer uma linha de crédito para a recuperação da área”, explicou.

Algumas tendências foram apontadas, como o aumento de eventos climáticos extremos – o que possibilita trabalhar a venda de seguros – e a dificuldade cada vez maior de licenciamento de projetos de usinas termoeletricas, devido à quantidade de gases estufa liberados.

O gerente executivo do Bradesco citou alguns casos de como as mudanças climáticas e ambientais podem impedir um empreendimento. Ele mostrou imagens do avanço marítimo sobre o continente. Na praia de Boa Viagem, por exemplo, que antigamente era um local turístico, essa atividade não é mais possível, pois a areia foi totalmente encoberta pela água. A estrutura dos prédios mais próximos à orla também sofre riscos. Outro caso comentado foi uma ‘tempestade’ de areia e fertilizantes em Brasília, devido a trabalhos agrícolas inadequados. “O desastre resultou na internação de milhares de pessoas”, acrescentou.

“Avaliar as tendências climáticas é importante para as instituições financeiras, tanto para fins de identificar oportunidades quanto para prever riscos.”

É preciso avaliar também riscos de falta de matérias-primas. Na construção civil, por exemplo, espera-se para curto prazo a falta de produtos como calcário. Devem ser calculados os custos logísticos, nesses casos. “O entendimento sobre as especificidades de nosso país continental precisa ser levado em conta para que sejam previstos todos os riscos”, explicou.

O palestrante apontou a necessidade de incluir ativos e passivos ambientais nos balanços das empresas, além de informar sobre um *rating* socioambiental que será implantado pelo Bradesco para classificar seus clientes, sendo complementar ao *rating* financeiro. Está sendo elaborada também a política setorial, estabelecendo os pontos mínimos necessários para o financiamento de projetos. Treinar o corpo gerencial nesse sentido é uma iniciativa que já está em prática. “Além disso, é necessário se aproximar dos órgãos ambientais para facilitar o relacionamento e a interdependência”, finalizou. ■

Roberto Goldstajn (Ernst & Young Terco), Carla Leal (Oracle), Antonio Luis Aulicino (IDS/coordenador da Comissão de Sustentabilidade), Marcio Rodrigues Lopes (Banco Bradesco) e Keyler Carvalho Rocha (FEA-USP/presidente do Conselho de Administração do IBEF SP)

Leia!

A Amazônia deverá se aquecer numa faixa que varia de 2 °C a 9 °C até o final do século. As elevações de temperatura podem começar a afetar as atividades e o bem-estar das pessoas em diferentes limiares, como saúde, infraestrutura e demanda de energia elétrica.

As informações, divulgadas em maio, fazem parte de *Riscos das Mudanças Climáticas no Brasil: Análise Conjunta Brasil-Reino Unido sobre os Impactos nas Mudanças Climáticas e do Desmatamento na Amazônia*.

É um projeto colaborativo realizado pelo CCST (Centro de Ciência do Sistema Terrestre) do Inpe (Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais) do Brasil e o MOHC (Met Office Hadley Centre) do Reino Unido. Disponível em: http://www.ccst.inpe.br/relatorio_port.pdf



Eficiência tributária nas soluções em *supply chain*

O café da manhã do dia 8 de junho de 2011 trouxe o tema Eficiência Tributária nas Soluções em *Supply Chain* para discutir os impactos da carga tributária nas operações de logística. Os especialistas Marcelo Pimentel Frateschi, Waine Domingos Peron e Mauricio Chapinoti, gerentes da área de Tributos da Ernst & Young Terco (EYT), foram os palestrantes.

Marcelo Pimentel Frateschi é gerente sênior executivo da área de Tributos Indiretos da EYT, especialista em Direito Tributário pela PUC-SP, e possui 16 anos de experiência em assessoria a grandes empresas.

Também há 16 anos assessorando grandes empresas, Waine Domingos Peron é gerente sênior executivo da área de Tributos Indiretos da EYT, mestre e doutor em Direito pela Faculdade Autônoma de Direito de São Paulo (Fadisp), especialista em Direito Tributário pelo Instituto Brasileiro de Estudos Tributários (Ibet) e em Direito Internacional pelo Instituto Internacional de Ciências Sociais (IICS).

Mauricio Chapinoti possui 14 anos de experiência como consultor tributário, atuando em áreas como planejamento tributário, fusões, aquisições e reestruturação de negócios em geral.

É gerente sênior executivo da área de Tributação Internacional da EYT, especialista em Direito Tributário pela PUC-SP e mestre em Direito Tributário Internacional pela Universidade de Leiden (Holanda).

Especialistas da Ernst Young & Terco debatem o planejamento das cadeias de suprimento

Fotos: Jacinto Alvarez



“UM DIRETOR DE LOGÍSTICA PENSA SOMENTE NESSA PARTE E NÃO CONVIDA A ÁREA TRIBUTÁRIA, QUE É CHAMADA APENAS APÓS A MONTAGEM DA ESTRUTURA. E VICE-VERSA. ISSO ESTÁ ERRADO. LOGÍSTICA E TRIBUTOS DEVEM TRABALHAR JUNTOS”

Wayne Domingos Peron, é gerente sênior executivo da área de Tributos Indiretos da Ernst & Young Terco

Modelagem tributária na cadeia brasileira

No primeiro painel, Modelagem Tributária na Cadeia Brasileira de Suprimentos e Distribuição, Frateschi e Peron abordaram a influência dos tributos na logística das empresas, a redução de custos tributários e logísticos, além de esclarecer sobre como formar preços mais competitivos, aperfeiçoar o fluxo de caixa, aliviar burocracias operacionais e avaliar eventuais riscos envolvidos nos planejamentos.

Peron alertou para a necessidade de avaliar a relação entre as vantagens e os riscos que os benefícios fiscais oferecem, não só em relação ao aspecto tributário, mas também ao comercial. “Seu cliente pode ter problemas com as mercadorias que estão beneficiadas com incentivos dados pelos Estados”, informou.

O especialista lembrou que benefícios dados sem convênio são, a rigor, inconstitucionais, mas que o Confaz (Conselho Nacional de Política Fazendária) não é um órgão respeitado pelos próprios Estados quando se trata de benefícios fiscais. “Uma manobra que tem sido utilizada com bastante frequência é a concessão de um benefício pelo Estado, que caso venha a ser questionado, é revogado na véspera do questionamento. O questionamento perde o objeto no STF [Superior Tribunal Federal], e depois de uma semana, outro é publicado”, explicou, afirmando que é uma estratégia dos Estados para atrair incentivos. “Pode parecer interessante do ponto de vista negocial, mas devem ser avaliados os riscos acarretados”, completou.

Chapinoti citou alguns regimes especiais. No caso da ST (Substituição Tributária), um diferimento (postergar o recolhimento no momento da venda, não pagar na entrada para pagar na saída) eventualmente é benéfico para a empresa. Mas quanto custa

implementar um CD (Centro de Distribuição) em outro Estado? “Quando redesenhamos um modelo, precisamos analisar se o benefício financeiro compensa o custo operacional”, apontou.

Outros regimes especiais também interferem no fluxo de caixa, como no caso da importação. “Por que não negociar algum diferimento com o Estado onde há um grande acúmulo de créditos? O Estado também tem suas moedas de troca, não é fácil conseguir, mas é algo que tem que ser revisto, repensado”, elucidou Peron. Ele alertou que, com todas as alterações tributárias que vêm ocorrendo, é necessário se questionar sobre a eficiência do modelo utilizado. “Alguns executivos têm analisado o *supply chain* a cada cinco anos. É preciso rever a eficiência do modelo com mais frequência. Infelizmente, no Brasil, esse é um grande *drive*, tem muito peso para a tomada de decisões”, completou.

Frateschi relatou que, muitas vezes, o executivo se esquece de avaliar os efeitos tributários na cadeia de *supply chain*, em detrimento de aspectos como a redução de custos com frete, seguro, manuseio de carga, entre outros. O contrário também acontece.

Peron avaliou que essa limitação está muito ligada a quem coordena o projeto. “Um diretor de logística pensa somente nessa parte e não convida a área tributária, que é chamada apenas após a montagem da estrutura. E vice-versa. Isso está errado. Logística e Tributos devem trabalhar juntos”, esclareceu. Peron reiterou que, muitas vezes, o ganho tributário pode ser prejudicado com aumento de custo logístico, então o modelo não vale a pena. Ele também alertou que “é preciso sempre analisar duas ou três cadeias subsequentes”.

“Infelizmente, vemos muitas empresas utilizando CD como mera passagem e para troca de nota, e isso fragiliza demais

a operação”, pontuou Frateschi. Segundo ele, os tribunais cobram cada vez mais substância. “Um novo CD deve ter movimentação de carga, pessoas. A ideia é criar uma nova estrutura na operação”, adicionou.

Peron explicou que, com a migração natural de alguns custos para o CD, é necessário avaliar caso a caso para saber quanto da margem é possível migrar, na intenção de fugir da ST ou antecipar o PIS/Cofins monofásico.

É sempre bom as empresas envolverem uma equipe multidisciplinar no planejamento, desde o início, sob pena de prejuízos futuros. Algumas questões são fundamentais para o início de um projeto como esse, entre elas: Quantas plantas serão usadas? Todas ainda são necessárias para distribuir o produto em determinada região? Qual é o horizonte de planejamento para os próximos cinco anos? Peron acrescentou que produtos com apelo em regiões mais distantes possuem pequenas margens de lucro se comparado à logística necessária. “Não seria melhor desenvolver novos negócios mais lucrativos aproveitando a estrutura fabril nessas regiões? Precisamos analisar todas as perguntas cabíveis para um projeto dessa natureza”, disse ele, lembrando que o *check list* é variável em relação ao tipo de negócio, de mercadoria, cliente, empresa, sendo importante analisar de forma personalizada.

Frateschi apontou que não existe um projeto padrão, mas sim projetos similares. “Por incrível que pareça, empresas do mesmo segmento acabam tendo modelos completamente diferentes. Isso depende do custo industrial e da planta, entre outros.”

“No máximo, consegue-se aproveitar 30% de algumas premissas, o resto é peculiar”, completou Peron. Sobretudo no momento atual, com muitos investimentos vindos para o País, além de novos fornecedores e clientes, com diferentes demandas, é necessário mapear a cadeia de suprimentos e distribuição, avaliando se há como fazer uma gestão mais eficaz. “Isso envolve itens como malha ferroviária, modais ideais, trasbordos da operação que possam ser evitados, os melhores contratantes do serviço de transportes, qual deles tem saldo credor, e assim por diante”, completou.

Ele citou alguns itens essenciais para análise, que devem ser avaliados de forma concatenada, como a redução de custos tributários e logísticos, sempre fazendo a revisão do modelo atual. Além disso, deve-se tentar maximizar o *mark up*, mantendo o preço de gôndola, ou manter o *mark up* reduzindo o preço para ganhar mercado – o que fica a critério da organização. É preciso também otimizar o fluxo de caixa, agregando valor na apuração de resultados, inclusive no tocante à carga tributária. Deve-se atentar, ainda, a regimes que implicam alívio na burocracia operacional da empresa.

Peron deu um exemplo de análise das malhas, a partir do que se podem definir quais são os pontos focais de onde devem sair as distribuições. “Trabalharei só com rodovias? Quais vias da região irei explorar? Onde estão os principais clientes? Onde estão meus CDs atualmente? É melhor utilizar o CD ou trabalhar com um operador logístico?”, questionou. O especialista sugeriu ainda que pode ser mais vantajoso trabalhar com um sistema de *broker*: “Posso, por exemplo, colocar minha filial dentro do operador logístico e permito que ele capilarize meu produto em determinada região, baseado no faturamento da minha filial.”

É preciso estudar a viabilidade financeira de novas fábricas, se há linhas de financiamento aplicáveis, além de aspectos trabalhistas e previdenciários. “Acontecem muitas greves na região? Qual o sindicato que atua na cidade?”, exemplificou.

Peron apontou que todo tipo de planejamento deve ser avaliado com muita cautela, sobretudo em relação ao *business purpose*, e calcado numa estrutura que seja real e efetiva, não apenas “ilusória, para efeitos tributários”. Isso implica a análise de vários tópicos, como aspectos contábeis, preço de transferência, alocação de pessoas, análise de crédito, entre outros. “A grande ideia vem daquilo que posso fazer de diferente. Aparecem os mais diversos modelos, o próprio cliente acaba municiando a consultoria, mas o objetivo é encontrar a maneira mais eficaz de reunir operacional, tributário, e todos os outros aspectos”, finalizou.

Reestruturação nas multinacionais brasileiras

No painel seguinte, Reestruturação de *Supply Chain* sob a Ótica das Multinacionais Brasileiras, Mauricio Chapinoti falou sobre os desafios das estruturas internacionais e explicou conceitos como TESCO (Tax Effective Supply Chain Management) e Capex (Capital Expenditure, ou Investimentos de Capital), entre outros temas.



“SE CONSIGO COMPROVAR AUMENTO DE LUCRO, REDUÇÃO DE CUSTOS, MELHORA DE DESEMPENHO E RELACIONAMENTO, DESENVOLVIMENTO DE SERVIÇOS DE VALOR AGREGADO, AUMENTO DE EFICIÊNCIA E EFICÁCIA NOS PROCESSOS DE TODA A EMPRESA, ENTREGA DO PRODUTO CERTO NO LUGAR CERTO, QUANTIDADE CERTA, OU SEJA, RAZÕES E BENEFÍCIOS NÃO TRIBUTÁRIOS, ESTOU AGREGANDO GANHO MAIOR COM SUBSTÂNCIA ECONÔMICA E PROPÓSITO NEGOCIAL”

Mauricio Chapinoti, gerente sênior executivo da área de Tributação Internacional da Ernst & Young Terco

“O principal desafio de qualquer planejamento no Brasil é risco”, afirmou Chapinoti. Ele explicou que o risco no planejamento está diretamente ligado à substância econômica e ao propósito negocial. “O Fisco está cobrando e questionando muito e, se o ganho tributário não basear o planejamento, o risco aumenta significativamente”, disse.

Chapinoti enfatizou que, no caso de reestruturação de cadeias de *supply chain*, a taxa de retorno deve justificar o projeto – sem o ganho tributário: “O objetivo do planejamento tributário é o fluxo de caixa livre para o acionista.”

O especialista explicou que o planejamento tributário depende de inúmeros fatores, entre eles, o objetivo, o mercado, os fornecedores, além de como será a atuação em tal mercado, e que tipo de relações haverá. O planejamento não deve ser direcionado, nem pela parte tributária, nem pelo operacional. “Deve ser pensado de forma integrada. É preciso ser eficiente e eficaz”, completou.

O palestrante citou a definição de *supply chain*, segundo a qual é “a gestão de cadeia de suprimentos integrada à estratégia e planejamento de operações em relação ao ciclo de vida dos processos, analisando fluxos físicos, informativos e financeiros, integrando e sincronizando estes processos”. “Se consigo comprovar aumento de lucro, redução de custos, melhora de desempenho e relacionamento, desenvolvimento de serviços de valor agregado, aumento de eficiência e eficácia nos processos de toda a empresa, entrega do produto certo no lugar certo, quantidade certa, ou seja, razões e benefícios não tributários, estou agregando ganho maior com substância econômica e propósito negocial”, resumiu.

O que é um TESCO (Tax Effective Supply Chain Management)?

“Nosso conceito é a gestão da cadeia de suprimentos visando à eficiência tributária integrada à estratégia e planejamento de operações”, definiu Chapinoti. Com um cenário que inclui globalização, pressão sobre custos, requisito de serviços, mercado de M&A (Fusões & Aquisições) aquecido, operações de TI (Tecnologia da Informação) e harmonia dos processos, escassez de talentos internacional, é necessário um planejamento integrado focado no sucesso. “Devo mostrar que o projeto completo faz sentido e que o tributário é um ganho a mais. Não tem foco apenas em *tax*”, explicou.

Segundo Maurício, o projeto deve ser prático, sustentável e ter substância. “A gestão da cadeia não pode estar desvinculada de mercado, cliente e fornecedor. Deve ser funcional e se encaixar. Pessoas, processos e estrutura interna da empresa devem suportar essa modelagem” adicionou, apontando ainda para a necessidade de haver pessoas para controlar o processo no exterior, não bastando criar uma empresa. “O planejamento deve ser sólido.”

O valor e o impacto correm juntos, segundo o palestrante. “Quanto mais mudança, maior valor agregado. Se colocar o lucro num local que tribute uma alíquota menor, o resultado será melhor”, argumentou. O palestrante apontou a possibilidade de gerir toda a cadeia no exterior do País. “Passo a ser um fornece-



“POR INCRÍVEL QUE PAREÇA, EMPRESAS DO MESMO SEGMENTO ACABAM TENDO MODELOS COMPLETAMENTE DIFERENTES. ISSO DEPENDE DO CUSTO INDUSTRIAL E DA PLANTA, ENTRE OUTROS”

Marcelo Pimentel Frateschi, gerente sênior executivo da área de Tributos Indiretos da Ernst & Young Terco

dor, que gera desenvolvimento de fornecedores, negocia preço, e depois importa e exporta, tornando-se um *trade*, com mais impacto no negócio”, disse. Depois, a ideia é levar a gestão de *supply chain* para o exterior. “É criada uma estrutura principal, uma operação externa que irá gerir todo o negócio. A estratégia sai do Brasil e vai para o exterior. Por centralizar a atividade num local onde a tributação é menor, agrega-se valor”, acrescentou. Chapinoti citou o exemplo da Inglaterra, que durante um período perdeu suas empresas para a Irlanda e outros países europeus, já que sua tributação era pesada e o fisco, severo.

Mas como a cultura interna e o conhecimento de mercado pode ser passado a pessoas que não conhecem as raízes negociais brasileiras? Chapinoti disse que a solução proposta é possível em alguns casos; em outros, não. Há negócios em que o mercado está totalmente no exterior. “Negócios como cosméticos, por exemplo, dependem da estrutura de vendas no local, mas, para outros, não faz sentido manter vendas e marketing no Brasil”, apontou. No caso de multinacionais que operam de forma desintegrada em mais de dois países, a solução é colocar todas as partes no local com alíquota menor.

Existem partes do negócio que continuam no país de origem, as operações principais: risco interno, produção local, vendas locais, suporte operacional. Mas tem a parte de valor agregado, que é o que se propõe migrar: fusões & aquisições, cadeia produtiva, planejamento, alianças, marketing, contratos regionais, propriedade intelectual; além dos riscos de variação cambial, obrigações, financiamento, crédito e mercado. Um exemplo dado pelo especialista foi a marca que, muitas vezes, pode ser o maior ativo da companhia. “Nesse caso, muitas vezes não compensa financeiramente registrá-la no país de origem”, explicou. ■

Tripé da sustentabilidade

Especialista da Ericsson Telecomunicações explica o modelo de novos negócios da empresa

A Subcomissão de Sustentabilidade do IBEF SP, coordenada por Antônio Luís Aulicino, realizou um café da manhã com a Ericsson Telecomunicações no dia 5 de julho de 2011, na sede do Instituto. O objetivo do evento foi debater o tripé da sustentabilidade (ou seja, os aspectos ambiental, social e financeiro), também conhecido como *the triple bottom line*, sob a ótica da empresa. Estiveram presentes André de Araújo Souza e Luiz Roberto Calado, vice-presidentes da Diretoria Executiva do IBEF SP, e Roberto Goldstajn, coordenador da Subcomissão de Tax.

O palestrante convidado foi Luiz Jesus, gerente para a América Latina da área de Meio Ambiente da Ericsson Telecomunicações.

“A Ericsson evoluiu muito no último ano em matéria de sustentabilidade, e o modelo que apresentarei a vocês se encaixa na filosofia da nossa empresa, apesar de ser baseado no mercado, utilizando a visão do *triple bottom line*”, iniciou. A empresa criou um departamento de Meio Ambiente, que está conectado à área de Novos Negócios. “Fico localizado na fábrica, em São José dos Campos, já que os aspectos ambientais estão ligados a ela”, esclareceu, acrescentando que a cadeia de produção começa nos fornecedores e vai até o consumidor final, ponto no qual deve ser observada a possibilidade de implantação da logística reversa.

“Para falar de sustentabilidade, precisamos pensar no crescimento e no envelhecimento da população. Como ela se acomoda num cenário em que os recursos são cada vez mais limitados?”, questionou. Luiz Jesus afirmou que aí reside o grande desafio da nossa era. “Nós, da Ericsson, acre-



LUIZ JESUS é administrador de empresas, com especialização em Meio Ambiente pela Fundação Armando Álvares Penteado (Faap), fez cursos pela Ericsson Suécia e também é auditor líder para os sistemas de gestão da qualidade, ambiental e *black belt*, na metodologia Seis Sigma. Luiz Jesus tem mais de vinte anos de experiência na cadeia de suprimentos do setor de Telecomunicações, no qual gerenciou projetos de alta complexidade.



Roberto Goldstajn (Ernst Young Terco), Luiz Jesus (Ericsson/palestrante), Antonio Luis Aulicino (IDS/coordenador Comissão de Sustentabilidade) e André de A. Souza (Ernst Young Terco)

“TENHO TECNOLOGIA, MAS COMO FAÇO COM QUE ELA CHEGUE AO CONSUMIDOR FINAL A UM PREÇO QUE ELE POSSA PAGAR? TENTAMOS CRIAR A SITUAÇÃO FAVORÁVEL AO NEGÓCIO E À MARCA, SEM PERDER DE VISTA AS PESSOAS, O LUCRO E O PLANETA”

ditamos que existe, sim, alternativa. E a tecnologia não é a panaceia de todos os males. Ela não irá, por si só, resolver todos os problemas. Mas é um grande agente”, completou.

O palestrante alertou que, hoje, “não se faz mais negócios como se fazia há dez anos”, e utilizou o exemplo da guerra contra as sacolas plásticas, afirmando que o que pode ser visto como uma ameaça aos produtores também pode ser enxergado por eles como uma nova oportunidade.

Sobre a atuação da Ericsson, Luiz explicou que é dividida em dois pilares: sustentabilidade e responsabilidade corporativa. Na primeira, inclui-se a busca da comunicação para todos e a economia de baixo carbono, visando a diminuir a influência das indústrias sobre o clima. Já no âmbito da responsabilidade corporativa, fala-se em governança: criar impacto comercial positivo com a tecnologia da empresa e promover o desenvolvimento sustentável. “Tenho tecnologia, mas como faço com que ela chegue ao consumidor final a um preço que ele possa pagar? Tentamos criar a situação favorável ao negócio e à marca, sem perder de vista as pessoas, o lucro e o planeta”, esclareceu.

O segmento de Tecnologia da Informação e Comunicação representa 2% das emissões de carbono mundiais. Já o setor de telefonia móvel corresponde a 0,2%. “Somos um setor ‘limpo’, pois os produtos, as fábricas e a cadeia de suprimentos apresentam dependência de energia baixíssima”, explicou.

Os fornecedores são classificados nos aspectos jurídico, legal e financeiro, por



uma equipe *full time*, o que dá base para um planejamento futuro: quanto será gasto com cada fornecedor, como fazer um trabalho de recuperação que o capacite a continuar fornecendo, e a busca de fornecedores alternativos.

Em paralelo, é feito um trabalho de introdução de novos produtos. Um exemplo de como a governança foi aplicada à cadeia de suprimentos é relacionada a uma placa de componentes interna do celular – que pode ser prejudicial à saúde dos funcionários durante o processo de fabricação. Alguns componentes precisaram ser trocados – caso do mercúrio, o que influenciou o processo de fabricação inteiro, pois exigia uma temperatura de fusão 10 graus mais alta. “No início, foi um desafio, mas contribuimos para gerar essa necessidade no mercado e acabamos obtendo um componente mais barato”, apontou.

Luiz Jesus explicou que a sustentabilidade gera custos, sim, que devem ser olhados como investimento. “Quanto custa para nossa marca ser estampada numa matéria de jornal associada a um fornecedor que utiliza trabalho infantil? Ou a um grande problema ambiental? O custo associado à imagem deve ser enxergado como proteção. Responsabilidade corporativa”, resumiu.

“QUANTO CUSTA PARA NOSSA MARCA SER ESTAMPADA NUMA MATÉRIA DE JORNAL ASSOCIADA A UM FORNECEDOR QUE UTILIZA TRABALHO INFANTIL? OU A UM GRANDE PROBLEMA AMBIENTAL? O CUSTO ASSOCIADO À IMAGEM DEVE SER ENXERGADO COMO PROTEÇÃO. RESPONSABILIDADE CORPORATIVA”

O palestrante apresentou a metodologia Total CO₂, que associa redução de custos à redução de emissões de carbono. “Os clientes valorizam *softwares* e processos que reduzam o consumo de energia, um dos gastos mais significativos das operadoras. Buscamos essa redução a todo o momento, por meio de *softwares*, modernização de rede e otimização”, explicou.

Luiz Jesus enfatizou que a busca por soluções sustentáveis motiva a inovação, a criatividade dos profissionais, a procura de técnicos mais bem capacitados e, ainda, a execução de treinamentos com profissionais do exterior, fazendo com que o negócio cresça e se desenvolva. “Não é algo simples. É um desafio, sim. E nós trabalhamos com desafios”, finalizou. ■



Seminário de Tesouraria

O IBEF SP realizou na manhã do dia 6 de julho, no Hotel InterContinental de São Paulo, o Seminário de Tesouraria, visando a elucidar os desafios crescentes no atual cenário, em que os fluxos de capital são cada vez mais diversos e globalizados. José Cláudio Securato, primeiro vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP, deu as boas-vindas aos presentes, agradeceu o patrocínio exclusivo da Accenture e, em seguida, comentou a agenda do evento

No Painel 1, Adriano Levi, líder da Accenture da prática de consultoria em *Corporate Finance* para a América Latina, apresentou o resultado de uma pesquisa global sobre Tesouraria conduzida pela Accenture, que levantou, com 114 grandes organizações mundiais, como elas estão estruturadas e quais são suas maiores preocupações e anseios, além das principais práticas de negócio. Enquanto no Painel 2, Flávia Martins, da Vale, expôs o *case* de transformação da Tesouraria da empresa para suportar a operação global da companhia. Em seguida, Ricardo Leite, gerente de Tesouraria da Johnson & Johnson, apresentou o modelo de Tesouraria da empresa em que trabalha.

Na terceira parte do encontro, houve um debate entre os palestrantes e mediação de Bernardo Szpiegel, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e diretor financeiro da Suzano. Nesse momento, falou-se sobre as tendências e práticas de Tesouraria, além da questão de como suportar a expansão das operações transnacionais e mudança de porte das empresas no século 21.

Pesquisa sobre Tesouraria da Accenture

Adriano Levi é um executivo da Accenture, atuante da prática de Finanças, responsável pela indústria de Recursos Naturais na América Latina, e com ampla experiência em Transformação de Tesouraria. Seu foco está em projetos de Avaliação Estratégica, Arquitetura Organizacional e de Processos, principalmente em Finanças e Gestão de Riscos.

A Accenture é uma empresa líder nas práticas de Consultoria de Gestão, Serviços de Tecnologia e *Outsourcing* e conta com cerca de 203 mil funcionários em mais de 30 países. Atende mais de três quartos das maiores empresas globais relacionadas na *Fortune Global 500*, 96 da *Fortune Global 100* e órgãos da administração pública.

No Brasil, tem escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília e Belo Horizonte, fábrica de *software* em Alphaville (SP) e Centro de Serviços Compartilhados em Curitiba. Tem cerca de 7 mil profissionais, sendo 700 deles em *Management Consulting*.

Os desafios para as organizações em crescimento

Adriano iniciou a parte técnica do seminário falando sobre as funções da Tesouraria Corporativa: “Ela garante que a empresa está fundeada nos níveis adequados e sabe exatamente de quanto ela dispõe, em quais moedas e com qual liquidez, em tempo hábil para tomada de decisões.” Além disso, a Tesouraria protege recursos financeiros da empresa contra fraudes, apoia decisões de negócio agregando a perspectiva financeira e é capaz de movimentar rapidamente fundos para investimentos de grande porte ou aquisições e absorver novas operações.

O setor de Tesouraria está enfrentando, tanto dentro como fora do Brasil, o desafio da internacionalização das empresas: “A Vale, que está aqui, é um exemplo de que empresas brasileiras estão se internacionalizando e indo a locais remotos. Como a função de Tesouraria deve corresponder e apoiar a organização nesses movimentos?”, questionou. Adriano apontou, também, a complexidade de instrumentos financeiros de dívida, *hedge* e investimentos, a dispo-

nibilidade de novas soluções bancárias e alternativas de automatização, as demandas regulatórias requerendo maior controle e transparência, além da restrição de recursos e pressão por redução do quadro da função financeira. “Ou seja, existe uma cobrança de fazer mais com menos.”

Adriano apresentou a pesquisa global sobre Tesouraria conduzida pela Accenture: “Ela procurou entender como as organizações estão se saindo perante todos esses desafios.” O trabalho traz também um panorama prático da situação das empresas e da função de Tesouraria nos dias atuais, sendo que os respondentes foram questionados em relação a suas prioridades para 2011, no curto prazo. “É importante ressaltar que essa pesquisa foi feita no âmbito global, invocando polarizações em todos os continentes de diversas indústrias e setores.”

O estudo foi desenvolvido em associação com a *CFO Magazine* e *The Economist*, abrangendo um grupo de 114 empresas globais – veja o perfil dessas empresas nos gráficos 1, 2 e 3.

Os líderes de Tesouraria dessas empresas identificaram suas principais prioridades, sendo que a melhoria da previsibilidade do caixa se apresentou como o tema de maior preocupação, com 61% das respostas. Das empresas com sede na América Latina, 100% identificaram a melhoria da previsibilidade como prioridade. “Isto é, como garantir que a minha projeção estará aderente com aquilo que eu realmente terei disponível em um horizonte de curto, médio e longo prazo.” Em seguida, com 41% das respostas cada, empataram “melhoria de técnicas de gestão de caixa” e “redução da exposição ao risco financeiro”. Veja o resultado completo no gráfico 4.



José Cláudio Securato, primeiro vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP, dá as boas-vindas

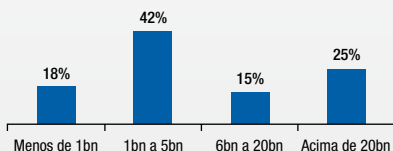


Bernardo Szpigel (Suzano/mediador), Adriano Levi (Accenture), Flavia Martins (Vale) e Ricardo Leite (Johnson & Johnson)

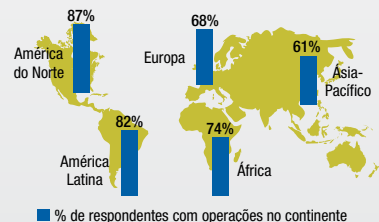
Fotos: Jacinto Alvarez

Gráficos 1, 2 e 3 | Representatividade da amostra – Total = 114 empresas

Receita Bruta (USD)



Dispersão Geográfica



Setor Industrial



Fonte: Pesquisa Global de Tesouraria, Accenture, CFO Magazine e The Economist, 2010. Análise Accenture.



Sobre o segundo ponto apontado na pesquisa, Adriano comentou que “existem diversas técnicas de gestão de caixa que facilitam o trabalho do tesoureiro; algumas delas, infelizmente, têm dificuldade de aplicação integral no Brasil, mas, quando falamos de empresas que estão se internacionalizando, elas podem se beneficiar de algumas dessas técnicas”. Já sobre a terceira preocupação mais apontada pelos entrevistados, o palestrante afirma que há um grande volume de fatores de risco que impactam o caixa das organizações: “Então, como identificá-los e trabalhá-los no âmbito da Tesouraria, visando a reduzir sua influência sobre a geração de caixa futuro?”

A quarta prioridade identificada pelos tesoureiros foi a melhoria da visibilidade da posição de caixa, “que se liga bastante à primeira prioridade, ou seja, estamos falando tanto de visão futura como da visão presente do caixa”, relacionou Adriano, e afirmou: “Eu tenho uma organização com diversas entidades abaixo dela, que têm contas em diversos bancos e, muitas vezes, em diversas moedas. Então, como garantir a visibilidade sobre essas muitas bolsas de liquidez existentes, e como consigo mobilizar esse caixa?” Essas são questões absolutamente críticas para os tesoureiros, principalmente naquelas empresas que estão em um ritmo de crescimento muito

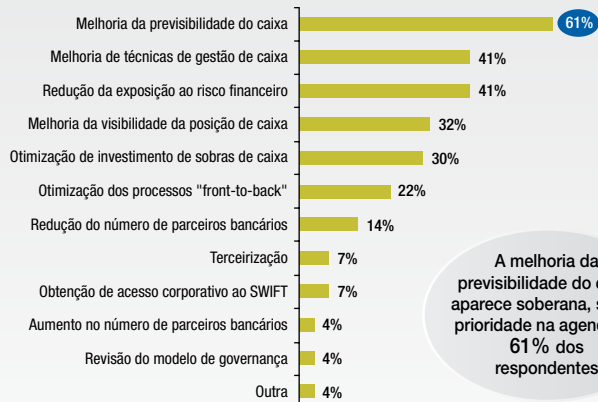
acelerado e que tenham a necessidade de mobilização dessa liquidez.

Sobre o quinto ponto, “otimização de investimento de sobras de caixa”, Adriano afirmou que em alguns países é feito de maneira mais fácil, “por conta de técnicas como o *cash pooling*, que facilita, ao centralizar as minhas sobras de caixa e, conseqüentemente, aplicá-las, reduzindo meu caixa ocioso”. Explicando o sexto ponto, “otimização dos processos *front-to-back*”, o palestrante lembrou que o *front* é o responsável por toda a interface com o mercado, aplicações, resgates e a execução das

atividades de Tesouraria. O *back*, por outro lado, é responsável pelo controle, manutenção das bases com as informações e apurações de pesos dos ativos; e o *middle* pelo reporte, eventualmente com funções de gestão de riscos também. “O desafio-chave é como otimizar esse processo de forma a não ter diversos sistemas, processos que não se falam.”

“Como reduzir o número de parceiros bancários” foi a sétima prioridade apontada pelos respondentes da pesquisa. “Por um lado, a amostra apontou um número de empresas querendo enxugar seus parceiros

Gráficos 4 | Prioridades indicadas – % empresas que identificou os tópicos abaixo como prioritários (máximo 3 tópicos por empresa)



Nota: Outras prioridades: “seguros”, “repatriação de caixa”, “expansão de rede de clientes” e “fundos de pensão”.
Fonte: Pesquisa Global de Tesouraria, Accenture, CFO Magazine e The Economist, 2010. Análise Accenture.

Adriano Levi (Accenture)

A Tesouraria Corporativa "garante que a empresa esteja fundeada nos níveis adequados e sabe exatamente de quanto ela dispõe, em quais moedas e com qual liquidez, em tempo hábil para tomada de decisões"

bancários, ou seja, trabalhar com menos bancos, e, com isso, ter menos bolsões de liquidez, facilitando o trabalho de Tesouraria. Por outra vertente, existem empresas em expansão, que necessitam dos serviços de bancos que tenham uma melhor penetração em determinadas regiões. Então, vimos também empresas querendo aumentar seus parceiros bancários", comentou, citando o décimo assunto do gráfico 4.

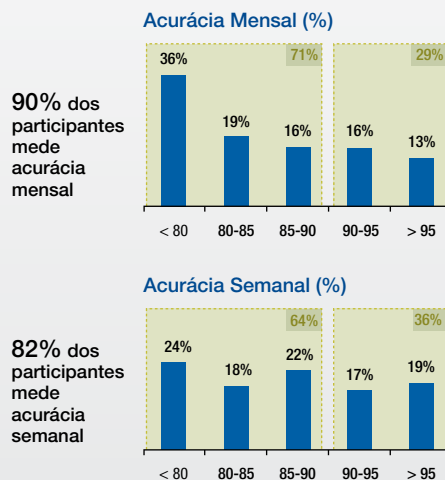
O oitavo ponto abordado foi "terceirização", "que pode ser aplicada tanto a processos mais transacionais, de apoio, como a, eventualmente, carteiras de inves-

timento, no caso de empresas que têm um montante relevante e estejam avaliando terceirizá-las". Sobre "obtenção de acesso corporativo ao Swift", Adriano falou que essa é uma forte tendência, especialmente fora do País: "No Brasil, as plataformas bancárias evoluíram e os bancos não entraram tão forte dentro do Swift quanto com suas próprias plataformas." Por último, foi falado sobre "revisão do modelo de governança": "Vale ressaltar que qualquer aprimoramento da Tesouraria passa por uma melhoria do modelo de governança, que é um detalhe estrutural capaz de suportar mudanças de processos, políticas e organização da Tesouraria."

Em seguida, Adriano apresentou o detalhamento de algumas das prioridades respondidas pela amostra de empresas entrevistadas. Sobre a prioridade número 1, ele ressaltou que a previsibilidade é absolutamente crucial para o tesoureiro ser capaz de responder e apoiar o negócio em diversas situações, como em mudanças do padrão da operação, quando se abre uma nova linha de negócio ou a organização está em expansão de sua rede de distribuição e requer aumentar seu capital de giro, investir em estoque. "Então, o tesoureiro tem que ser capaz de responder se a organização vai ter caixa para apoiar esse movimento." Outra situação apontada é quando a empresa está em modo de aquisição e precisa ser capaz de mobilizar o caixa: "Nesse momento, o tesoureiro terá

Gráficos 5 | Previsibilidade do Fluxo de Caixa – Panorama Atual

Panorama da Acurácia Efetiva



Fonte: Pesquisa Global de Tesouraria, Accenture, CFO Magazine e The Economist, 2010. Análise Accenture.

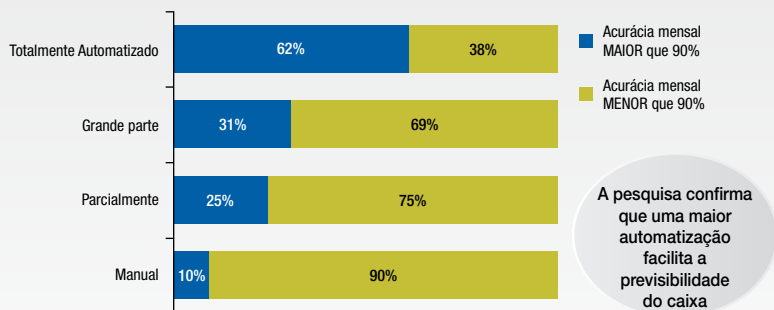
que responder se a organização terá fôlego suficiente para incorporar uma nova operação", explicou Adriano, que, em seguida, apontou que a previsibilidade do caixa também é importante em um momento de expansão fabril.

A pesquisa realizada pela Accenture apontou, também, como as empresas se comportam em relação à previsibilidade do fluxo de caixa: 90% das organizações respondentes dizem mensurar a acurácia mensal, e 29% daquelas que medem têm

Gráficos 6 | Previsibilidade do Fluxo de Caixa – Análise cruzada

Nível de automatização dos processos de gestão de caixa

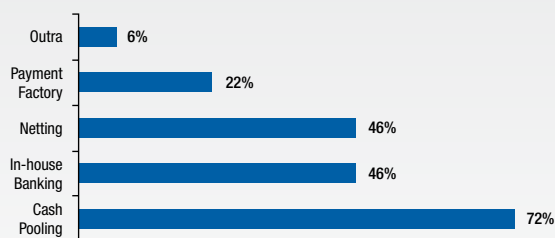
Grau de automatização Vs. Acurácia Obtida



Fonte: Pesquisa Global de Tesouraria, Accenture, CFO Magazine e The Economist, 2010. Análise Accenture.

Gráficos 7 | Uso de Técnicas de Gestão de Caixa – Panorama Atual

Técnicas em Uso

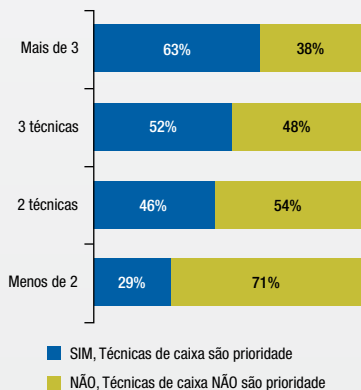


"O tesoureiro tem cada vez mais atuado junto do negócio, dos executivos do C level, apoiando em decisões importantes, no que se refere a fusões e aquisições, expansões orgânicas ou mesmo decisões mais táticas ou operacionais, como variações de níveis de estoque, provendo informações cruciais para responder se a empresa vai ser capaz ou não de atender à necessidade de caixa"

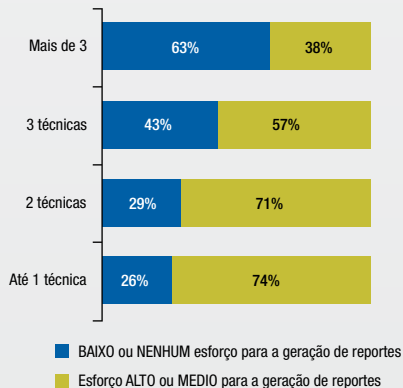
Gráfico 8 e 9 | Melhoria de Técnicas de Gestão de Caixa – Prioridade nº 2

Perfil de Respondentes

Quantidade de técnicas em uso



Uso de técnicas vs. Facilidade de reporte



Empresas que já utilizam diversas técnicas desejam aperfeiçoá-las ainda mais. A ampliação do uso de técnicas facilita a gestão do tesoureiro.

Fonte: Pesquisa Global de Tesouraria, Accenture, CFO Magazine e The Economist, 2010. Análise Accenture.

uma acurácia alta. Veja detalhes no gráfico 5. "Nós fizemos um cruzamento de dados para verificar se as empresas que têm acima de 85% de acurácia também consideram esse tema prioritário na agenda deles", relatou o palestrante, comentando que, mesmo com a alta acurácia, as empresas apontaram esse tema como prioritário, apontando a importância da alta qualidade nas projeções do caixa.

"E o que permite a melhora dessa acurácia?", questionou Adriano. O primeiro passo é medir, mas isso não basta. Considerando que o fluxo de caixa é impactado por diversos fatores dentro da organização, que, muitas vezes, estão fora da alçada do tesoureiro, é preciso pensar em como estimular as áreas comerciais a aprimorarem suas projeções. "Essa pergunta é difícil de ser respondida. Tipicamente, alguns de nossos clientes trabalham isso por meio da governança, com alguns incentivos, controlando esses números e os reportando dentro dos canais de comunicação da empresa." Outra alternativa seria inserir o tema "qualidade das projeções" dentro das remunerações das áreas comerciais, "mas isso não é uma programação fácil", ponderou. A previsibilidade do caixa também é afetada pelo nível de automatização, como pode ser verificado no gráfico 6.

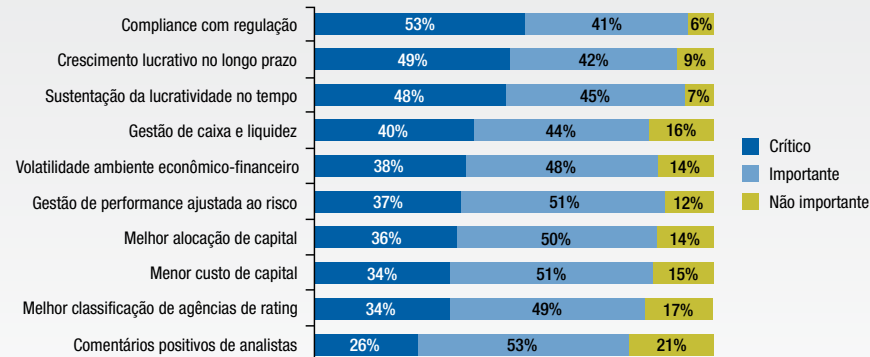
Em seguida, Adriano detalhou a segunda prioridade mais respondida pelos participantes da pesquisa, "melhoria de téc-

nicas de gestão de caixa" (ver gráfico 7). 98% dos respondentes afirmaram já fazer uso de alguma técnica de gestão de caixa, sendo o *pooling* a mais popular dentre elas, com 72% das respostas. "Essa é uma técnica muito empregada em diversos países da Europa e nos EUA. No Brasil, existe uma restrição, o IOF [Imposto sobre Operações Financeiras], que vai penalizá-lo se você montar uma estrutura típica de *cash pooling*. Por outro lado, os bancos já estruturaram algumas soluções que, de certa forma, o substituem. O FIDC [Fundo de Investimentos em Direitos Creditórios] é uma delas." Em segundo lugar, vêm *in-house banking* e *netting*, cada um com 46%; *payment factory*, com 22%; e outras com 6%. Nos gráficos 8 e 9, as empresas informaram a quantidade de técnicas em uso e qual é o esforço necessário para consolidação de informações para reporte, respectivamente. "Podemos perceber que as técnicas de Tesouraria facilitam o trabalho do tesoureiro."

Dando sequência, Adriano se aprofundou no tema "redução da exposição ao risco financeiro". "Esse é um tema absolutamente crítico dentro da agenda atual e tivemos diversos casos nos últimos anos de empresas que tiveram problemas por conta de variação no mercado, mudanças regulatórias", disse, e prosseguiu: "Os ativos vêm se sofisticando e a regulamentação vem a reboque disso, sendo

Gráfico 10 | Por que a gestão do risco financeiro é prioritária?

Importância da visão de risco nos tópicos



Fonte: Pesquisa Global de Tesouraria, Accenture, CFO Magazine e The Economist, 2010. Pesquisa Global de Análise Accenture.

constantemente atualizada, e as empresas têm que se adequar a isso. Nesse contexto, o tesoureiro tem papel fundamental, garantindo que essas mudanças não impactem na precificação de seus ativos de sobremaneira e, ainda, que ele seja capaz de atender às necessidades de reporte.” A pesquisa apontou como principais motivadores da gestão de risco o atendimento a demandas regulatórias e a sustentabilidade do lucro no longo prazo (veja gráfico 10).

“Nessa pesquisa, tivemos uma surpresa quando abordamos a existência de programas de gestão de riscos: fazendo uma análise por região, identificamos que 99% das empresas da América Latina responderam ter um programa estruturado de gestão de riscos.” 60% das empresas da América do Norte e 52% das empresas da Europa afirmaram o mesmo, e isso foi surpreendente, pois, tipicamente, elas são mais maduras em comparação com as empresas da América Latina.

Em seguida, Adriano detalhou o tema “revisão do modelo de governança”. “Esse é um ponto crítico para qualquer movimento de mudança estrutural da Tesouraria”, esclareceu. O palestrante apontou diretrizes utilizadas para o estabelecimento do modelo de operação de Tesouraria e de governança (veja na tabela 1).

De acordo com o executivo da Accenture, o grau de centralização da função de

Tesouraria pode variar de acordo com os objetivos estratégicos da organização. “O modelo deve respeitar o contexto de cada empresa, mas acreditamos que a Tesouraria pode ser centralizada, com ganhos em controle e eficiência.” A pesquisa identificou também um alto grau de centralização nas Tesourarias participantes da amostra, indicando uma clara tendência por esse modelo, sendo que 72% das empresas responderam ter um alto grau de centralização das tesourarias; 24%, médio; e 5%, alto.

Adriano afirmou que a questão das políticas das Tesourarias ainda é um desafio: “Apenas 30% das empresas declararam ter uma alta cobertura delas.” Outro desafio é a questão da aderência às políticas: “Apenas 61% declararam que há uma aderência completa entre suas políticas e o que é executado na prática.” Outro dado obtido é que a aderência da Tesouraria e a automatização são maiores nas empresas com maior grau de centralização.

Adriano finalizou apontando as conclusões que podem ser extraídas da pesquisa: “O tesoureiro tem cada vez mais atuado junto do negócio, dos executivos do C level, apoiando em decisões importantes no que se refere a fusões e aquisições, expansões orgânicas ou mesmo decisões mais táticas ou operacionais como variações de níveis de estoque, provendo informações cruciais para responder se a empresa vai ser capaz ou não de atender

à necessidade de caixa.” E prosseguiu: “De que forma nós vimos que as empresas estão se moldando para endereçar esses desafios? Basicamente, buscando uma maior centralização, aumentando o emprego de técnicas de gestão e Tesouraria, com o objetivo de aumentar a eficiência da função, e empregando ferramentas para a automatização do processo de forma a entregar ‘mais com menos’ e mais qualidade. As Tesourarias que estão trilhando esse caminho obtêm maior qualidade em seus processos e menos custo, sendo uma engrenagem-chave da organização.”

Case da Vale

Flávia Martins, gerente geral da área de Back Office Global e Engenharia Financeira da Vale, abordou o modelo de Tesouraria e Finanças da empresa. “A Vale é uma empresa brasileira que está cada vez mais internacional, crescendo em vários países do mundo – alguns nem tão comuns, como a África –, então vamos falar dos desafios do ponto de vista da Tesouraria e das Finanças: o que estamos enfrentando, quais as mudanças de governança que estamos promovendo, e também comentaremos nosso modelo de gestão de Tesouraria.”

A Vale é a maior empresa produtora de minério de ferro do mundo, e a segunda maior produtora de níquel. “Expandimos também nosso portfólio de produtos para

Tabela 1 Diretrizes para o estabelecimento do modelo de operação e de governança

	Objetivos Estratégicos	Capacitações da área de Tesouraria	Exemplo de modelo de operação
Definição	Onde está o foco do CEO?	Quais capacitações e habilidades são necessárias da tesouraria?	Como a área de Tesouraria deve se estruturar?
Exemplos	"Modo de Aquisição"	Alta eficiência na gestão de liquidez, capaz de trazer respostas rápidas e precisas acerca da projeção de liquidez	Centro Corporativo forte, fazendo gestão ativa da maior parte da liquidez da Organização
	"Expansão internacional"	Expertise global de gestão de caixa, considerando regras e restrições específicas de cada região	Centro Global coordenando estruturas robustas de Regional (<i>Hub and Spoke</i>)
	"Operação de baixo custo"	Alta eficiência na execução de processos transacionais.	Centro de Serviços Compartilhados operacionalizando processos transacionais em massa

Flávia Martins (Vale)

"Nossos principais desafios são: como otimizar os recursos financeiros de uma empresa que está crescendo na escala que a Vale cresce, presente em diversos países do mundo, e como obter informações e consolidá-las para o *top management*"

A Vale é a maior empresa produtora de minério de ferro do mundo, e a segunda maior produtora de níquel. "Expandimos também nosso portfólio de produtos para fertilizantes, temos operações de carvão e somos a 12ª maior empresa do mundo"

A organização teve um grande crescimento desde a sua privatização, em 1997, quando seu valor de mercado era de US\$ 7,4 bilhões. Hoje, ele é de US\$ 172 bilhões. "A Vale cresceu muito e, com isso, vieram os desafios para a área de Tesouraria e Finanças"

fertilizantes, temos operações de carvão e somos a 12ª maior empresa do mundo." A organização teve um grande crescimento desde a sua privatização, em 1997, quando seu valor de mercado era de US\$ 7,4 bilhões. Hoje, ele é de US\$ 172 bilhões. "A Vale cresceu muito e, com isso, vieram os desafios para a área de Tesouraria e Finanças."

A missão do departamento de Tesouraria e Finanças é conseguir manter os recursos financeiros disponíveis em patamares apropriados e alocar os recursos de maneira eficiente, com o objetivo de gerar valor para o acionista. "Então, basicamente, temos que garantir que o volume correto de recursos esteja disponível de maneira eficiente nos lugares, na hora e nas moedas certas." O departamento precisa garantir, também, que os recursos sejam usados de maneira eficiente, o fluxo de caixa seja bem controlado e projetado, as legislações estejam todas inseridas dentro do contexto das normativas e os controles internos estejam de acordo com as normas da Vale e as normas reguladoras. "Nossos principais desafios são: como otimizar os recursos financeiros de uma empresa que está crescendo na escala que a Vale cresce, presente em diversos países do mundo, e como obter informações e consolidá-las para o *top management*."

Flávia explicou que a Vale cresceu muito por meio de aquisições, "e, quando você compra uma determinada empresa, ela traz seus sistemas, seus ERPs [*Enterprise Resource Plannings*]... e, então, você tem um pouco de *spread* de informações".

A palestrante comentou que a Vale está em um processo de implementação de uma ferramenta de *front-to-back* para ter o controle e a gestão correta desde o *front* até o controle do negócio. "A forma que encontramos de endereçar esses desafios foi por meio de mudanças, ou seja, estamos criando *hubs* regionais para a seção de Tesouraria. Ou seja, dividimos o mundo em algumas regiões, e isso passa pela definição dos papéis, responsabilidades de cada região e do centro global." Além disso, está sendo montado na empresa o VTM, *Vale Treasure Model*, que é um modelo de gestão de Tesouraria embasado em excelência. "A ideia é que, quando esse modelo estiver implementado, teremos excelência em Tesouraria. Esse modelo permitirá o *tracking* (rastreadibilidade) e a gestão de resultados de uma maneira eficiente, garantirá que os processos básicos sejam executados da maneira correta e também que eles sejam padronizados."

Em seguida, Flávia falou sobre a go-

vernança na Vale, que consiste em dividir o mundo em quatro regiões: América do Norte; América Central e do Sul; Europa, Oriente Médio e África; e Ásia e Pacífico. “Com isso, queremos aumentar o controle, a eficiência e tirar o risco existente na tomada de decisão centralizada nas pontas, concentrando isso em alguns pontos regionais.” Dessa maneira, os tesoureiros regionais estarão próximos aos times locais, agirão focados nas empresas locais, serão um *link* entre os centros globais e os regionais, consolidarão as informações nos regionais e se reportarão aos centros globais, além de garantirem que as políticas e normas estão sendo cumpridas nas regionais.

Na definição dos papéis de responsabilidades, o centro global concentra todas as atividades relativas ao que a empresa denomina de *big money* – ou seja, tudo o que é ligado ao caixa estratégico da companhia, às operações de *fundraising*, às operações de *hedge* e às funções de finanças corporativas não será descentralizado.

“Falando mais sobre o VTM, ele é o modelo que vai suportar o funcionamento das regionais, está embasado em técnicas de Tesouraria e a ideia é obter a excelência de Tesouraria. Então, estamos passando por um momento de definir o que é essa excelência em cada um dos nossos processos e montar essas pirâmides – que serão explicadas em seguida – de uma forma que estejamos alinhados, sempre com o objetivo da excelência.”

O modelo VTM funciona da seguinte maneira: ele é representado por uma pirâmide, e os macroprocessos são representados por uma face dela. “A ideia é que quanto mais embaixo, ou seja, na base da pirâmide, você tem processos mais básicos. Conforme vai subindo, estão os processos mais analíticos e, na ponta da pirâmide, tem o *Treasure’s Excellent*.”

Flávia ressaltou que tudo isso é muito importante para a Vale, pois os números com que a empresa lida são muito grandes, sendo que ela tem hoje US\$ 13 bilhões de caixa. “São valores altos e, até por uma questão de *compliance*, precisamos realmente estar cada vez mais automatizados, sistematizados e com menos interferência manual nos processos.”

Case Johnson & Johnson

Ricardo Leite, gerente regional do Treasury Center Latin America da Johnson & Johnson, disse: “Vimos os conteúdos anteriores, inclusive o modelo de Tesouraria global da Vale, e agora falaremos da percepção da J&J para o mesmo modelo, mas com uma visão de Tesouraria regional, e de como está a atuação no suporte às afiliadas na América Latina.”

O palestrante fez uma breve apresentação sobre a J&J: “É uma empresa que tem como objetivo cuidar das pessoas, tocá-las pelo menos uma vez em suas vidas, em qualquer lugar do mundo, por meio dos produtos e linhas” pontua. O palestrante explicou que a J&J também é uma empresa de cuidados com a saúde. Na América Latina, a maior atuação é no consumo, mas, no mundo, a maior parte do negócio está no mercado farmacêutico e de equipamentos médicos e diagnósticos. A empresa está presente em 57 países, tem mais de 250 operações entre fábricas, escritórios e empresas de vendas e mais de 115 mil funcionários no mundo. “Em 2010, a J&J totalizou suas vendas globais em US\$ 61,6 bilhões.”

Voltando a falar sobre o modelo de Tesouraria, Ricardo contou que a J&J começou a centralizar as políticas de uma forma global para definir como seriam gerenciadas as operações de Tesouraria para suas afiliadas: “Em mais de 250 filiais no mundo, onde cada uma tinha sua operação de Tesouraria, o processo era totalmente descentralizado em questão de gerenciamento de caixa e de bancos, sem processos muito estruturados. Havia políticas globais definidas, mas era totalmente descentralizado”, afirmou. Desse modo, as decisões sobre em qual banco a afiliada iria gerenciar suas operações de caixa, investimentos, etc., eram tomadas de maneira independente.

“A decisão foi caminhar para um modelo de gestão global, executado pelas regiões, sem perder o foco das afiliadas.” Um dos grandes fatores determinantes desse modelo é que o caixa não era o *target* do CFO das afiliadas, isto é, ele era responsável por alavancar as vendas e trazer remuneração para os produtos,

mas não por gerenciar o caixa até então. “Com isso, deixávamos muito caixa disperso em cada uma das pontas, sem proteger, investir ou maximizar seu custo de uma forma eficiente.” Essa foi a oportunidade de olhar todo o cenário e buscar um modelo diferente de governança.

Ricardo abordou também a questão da projeção de caixa: “Por não ter o sistema integrado, era muito difícil prever e gerenciar o caixa. Então, identificamos uma grande chance de estruturar a tesouraria de uma forma que pudéssemos olhar o processo, as oportunidades e as necessidades de cada um dos nossos setores, das nossas afiliadas, e buscar a otimização dos nossos recursos.”

Dessa maneira, a J&J traçou seu objetivo para a Tesouraria: ser independente. “Procuramos criar as soluções internas para ficarmos cada vez menos dependentes dos bancos, pois sabemos que qualquer turbulência que aconteça no mercado nos leva a perder um pouco do foco e do suporte.” E a empresa também tem uma equipe global que conduz alguns processos relativos aos parceiros bancários, mas a execução e o relacionamento continuam sendo regionais.

De acordo com Ricardo, a J&J chegou à conclusão de que uma maneira de gerenciar o caixa de forma eficiente, tendo um processo global, é ter uma plataforma global de gestão. “Nós usamos um ERP para isso que já está integrado com os ERPs das afiliadas.” Houve a preocupação também de foco em melhoria de processo e em criar o centro de excelência – “então, a criação dos centros regionais consiste exatamente em ter foco na região, não perdendo esse contato, pois, por mais que os processos globais funcionem de maneira eficiente em redução de custo, você perde muito o foco e o contato com a afiliada. Nós precisamos entender as necessidades de cada uma delas”. Outro objetivo foi centralizar o gerenciamento do risco; com políticas claras e processos definidos, existe uma possibilidade bem maior de ter o controle sobre a governança desse processo.

Com base nesses objetivos, as soluções encontradas para chegar no estágio onde a empresa está e buscar novas oportunidades

Ricardo Leite (Johnson & Johnson)

"Em mais de 250 filiais no mundo, onde cada uma tinha sua operação de Tesouraria, o processo era totalmente descentralizado em questão de gerenciamento de caixa e de bancos, sem processos muito estruturados. Havia políticas globais definidas, mas era totalmente descentralizado. A decisão foi caminhar para um modelo de gestão global, executado pelas regiões, sem perder o foco das afiliadas"

"A Johnson & Johnson é uma empresa que tem como objetivo cuidar das pessoas, tocá-las pelo menos uma vez em suas vidas, em qualquer lugar do mundo, por meio dos produtos e linhas"

Na América Latina, a maior atuação é no consumo, mas, no mundo, a maior parte do negócio está no mercado farmacêutico e de equipamentos médicos e diagnósticos. A empresa está presente em 57 países, tem mais de 250 operações entre fábricas, escritórios e empresas de vendas e mais de 115 mil funcionários no mundo. "Em 2010, a J&J totalizou suas vendas globais em US\$ 61,6 bilhões"

foram: criação de centros regionais, ter pessoas focadas em Tesouraria, usar uma plataforma global e definição de processos globais para *hedge* e defesa de caixa. "Além de executar as atividades regionais, temos processos realizados globalmente."

Sobre instrumentos de gestão da Tesouraria, a J&J na América Latina já opera com *cash pooling*, tendo um modelo bem avançado no México, e com a oportunidade de conduzir esse processo no Chile. "Nos outros países, por restrições e custos, não conseguimos estruturar dessa forma."

Ricardo deu mais detalhes sobre o centro regional: "Ele está muito focado nas operações de *cash management*. Esse é o dia a dia de nossas atividades, trabalhando com as afiliadas para buscar informação de plano de negócios, *forecasting*, e como isso vai refletir no seu fluxo de caixa diário." Ele comentou que, antes desse modelo de tesouraria, havia muito problema com o *forecasting* e, agora, "a proximidade com as afiliadas possibilita mostrarmos a eles onde existem as oportunidades, como melhorar processos, etc."

Sobre a racionalização dos bancos, a J&J tem caminhado para um modelo mais simples, buscando parceiros que possibilitem uma relação forte: "A ideia

não é ter um parceiro único, mas ter alguns principais com os quais possamos contar de fato e negociar melhor os processos e taxas."

O palestrante falou também sobre a parte de *compliance*, que é muito forte na organização: "Depois da implementação do SOX [Lei Sarbanes-Oxley], nós temos um trabalho burocrático bastante intenso. E, com a criação dos centros regionais, temos controles e testes específicos para esses centros de Tesouraria até para poder garantir que estamos seguindo os padrões e definições dessas leis."

"Apesar de ter um modelo bastante centralizado, executado por regional, e de ter tirado algumas responsabilidades das afiliadas, temos a oportunidade de melhorar o caixa. A J&J também partiu de um modelo de aquisições, principalmente na Europa e na Ásia, em que trouxemos outras empresas, sistemas, ERPs, e isso dificulta bastante o processo de *forecast*. Então, temos a chance de melhorar." Por fim, a construção desses centros de excelência é justamente para se ter uma participação mais forte dentro das operações. "Isso é crucial. Como Tesouraria, precisamos estar cada vez mais próximos e atuantes com o papel de adicionar valor ao negócio."

Debate entre palestrantes

Bernardo Szpiegel, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e diretor financeiro da Suzano, foi o mediador do debate entre os três palestrantes: Adriano Levi, Flávia Martins e Ricardo Leite. Além de seus próprios questionamentos, Bernardo colocou as perguntas da plateia em discussão. Confira abaixo como foi a rodada de perguntas:

Bernardo Szpiegel: Durante a realização da pesquisa apresentada pela Accenture, foi possível identificar se as ferramentas de automatização e, especialmente, *forecasting*, envolvem *softwares* e metodologias estatísticas mais sofisticadas ou se fazem a linha da consolidação e integração das informações?

Adriano: Na verdade, a pesquisa teve um foco muito grande na função de gestão de caixa e tocou também aspectos de relacionamento bancário, que hoje eu não tive a oportunidade de abordar pela questão do tempo. Com relação às ferramentas, a ideia da pesquisa foi entender mais o aspecto de consolidação, o quanto automatizados estão os processos de gestão de caixa de Tesouraria, ou seja, muito mais esse aspecto do que propriamente análises de sensibilidade ou *cash flow at risk*. Então, os respondentes informaram o quanto automatizado está esse processo,

considerando todas as atividades que compõe uma Tesouraria ou uma gestão de caixa. No entanto, acredito que esse seja um tema que, sem dúvida alguma, tem ganhado relevância também, e talvez a Flávia possa complementar com o que tem sido feito na Vale, que é sofisticar mais, trazendo uma capacidade analítica muito forte nas discussões de caixa, de projeção de caixa, trabalhando muito o *cash flow at risk* e todas as sensibilizações que vocês fazem, o que é uma tendência que temos visto em muitos outros clientes.

Flávia: Hoje, temos na Vale uma visão bastante analítica da Tesouraria. A área de Engenharia Financeira foi desenvolvida especificamente para dar suporte aos processos básicos da financeira. Temos um processo de fazer investimentos mais sofisticados, com análise de sensibilidade. O próprio *back office* tem um time que é um pouco mais operacional e outro mais analítico, que suporta todas as análises, informações... Fazemos muita análise de cenários, e estamos implementando um sistema que vai consolidar todas as operações financeiras da Vale em uma única plataforma para um ponto de vista de análise, reporte, sensibilidades, etc.

Bernardo: Adriano, você mostrou

dados detalhados sobre previsibilidade mensal e semanal. Vamos estender um pouco o horizonte: além do mês, quais são os produtos cíclicos em que você tem a previsibilidade da geração de caixa em um horizonte maior – trimestre, ano e, às vezes, mais do que isso –, e associar isso com a questão da gestão da liquidez. E, ainda, o que podemos dizer da Tesouraria e da pesquisa em relação à imprevisibilidade de momentos catastróficos, como a crise de 2008?

Adriano: Com relação à pesquisa, até pela grande preocupação com o caixa de curto prazo, nós olhamos esse horizonte um pouco mais estreito, em até três meses. Mas, sem dúvida, existe uma necessária ponte entre o acompanhamento de caixa de três meses até doze meses, de forma a ligar com o que é feito tipicamente dentro de áreas de Planejamento e Orçamentação, que também têm um componente de projetar as operações e projetar, portanto, as necessidades de caixa em um horizonte mais longo. Existem algumas empresas que fazem muito bem essa ponte, mas temos visto que há, muitas vezes, uma dissonância entre o que é feito na Tesouraria e o que é feito no Planejamento. Então, conseguir conciliar essas duas visões – a de curto-médio prazo com a de longo prazo – tem sido um desafio.

Ricardo: Nós procuramos estar bem próximos das unidades de negócio para poder entender qual é a reação que eles estão seguindo de acordo com esses movimentos de mercado. Questões de planos adicionais, estratégias de acordo com o movimento da concorrência... Então, nesse período de crise, é quando precisamos estar mais próximos das afiliadas, para poder entender qual é a ação que eles estão tendo relacionados ao mercado. Com isso, tendo uma plataforma um pouco mais estruturada e incorporada ao restante da organização, você desenvolve mecanismos para ajudá-los a tomar a decisão mais eficiente. Temos trabalhado bastante nisso para evitar qualquer influência negativa na operação.

Flávia: Na Vale, da mesma forma, a



Bernardo Szpiegel (Suzano/Diretoria Executiva do IBEF SP)

"Os CEOs têm um foco na Tesouraria ou pensam que se a equipe está tocando bem não há com o que se preocupar? Sabemos que muitas empresas boas chegaram a desaparecer por questões ligadas a determinados eventos ocorridos na Tesouraria. Então, foco e governança da organização são temas que estão avançados ou têm muito a melhorar?"



área de *Cash Management* está estruturada, basicamente, em dois times: um que foca no planejamento de curto prazo, e outro, no de longo prazo, que anda muito junto com a área de Planejamento Estratégico, com as comerciais, etc. Então também fazemos o trabalho de estar bem próximos às áreas críticas justamente para ter uma previsibilidade maior do caixa. Especificamente nos momentos de crise, nós tentamos chegar ainda mais perto. Na crise de 2008, a Vale tinha muito caixa, então, liquidez não foi um problema.

Bernardo: É interessante vermos a situação de empresas bem estruturadas, mas nem todas as organizações são desse porte. Flávia mencionou que a posição de liquidez da Vale estava bem na crise, mas, em outras empresas, não estava. Houve problemas, por exemplo, com empresas que centralizavam em alguns bancos e o próprio banco quase desapareceu, ou, de fato, desapareceu. Então, tem o risco da contraparte. Vocês gostariam de fazer alguma consideração sobre os cuidados em relação ao risco de uma crise dessa proporção?

Flávia: Na Vale, fazemos uma gestão muito controlada do risco de contraparte. A Vale tem um departamento

de *Cash Management* que não está no departamento financeiro, é à parte. E eles fazem análises, nós temos limites por instituição financeira. Temos uma metodologia para definir o quanto de limite de exposição à contraparte nós temos com cada banco e isso é gerenciado, controlado no dia a dia.

Ricardo: Nosso modelo é bem parecido, mas em outra perspectiva, porque o global fica na Bélgica, que gerencia todo esse risco. Mas também tem os limites por bancos, às vezes, até na hora de cotar uma operação, não necessariamente eu vou investir em um banco que está oferecendo a menor taxa, porque eu tenho esse limite de risco, que é o principal ponto a ser levado em consideração.

Adriano: Nós identificamos também, pensando nos momentos de crise que vivemos nos últimos anos, a mudança em uma tendência muito acentuada até 2008, que é a concentração bastante forte no número de parceiros bancários de instituições que atuam em diversas partes do globo. Essa concentração chegou a cerca de um ou dois bancos, às vezes, para atender a toda a gestão do caixa da corporação, e ela voltou um pouco após a crise de 2008: o que notamos ainda é uma

tendência a um número muito reduzido de bancos, mas não se limitando a apenas um ou três parceiros bancários para uma região de Américas, por exemplo.

Bernardo: Vocês acreditam que as tendências apresentadas na pesquisa sobre a Tesouraria (centralização, utilização de técnicas, aproximação do negócio) apresentam um movimento cíclico ou são uma mudança permanente?

Ricardo: Acredito que estamos em constante mudança, mas tem algumas coisas que vieram para ficar, como colocar foco no seu negócio e ser mais uma área importante na tomada de decisão da organização. Isso é algo que a gente conseguiu construir e tende a ficar. Agora, outras questões, como a questão da centralização, acredito que depende da necessidade da empresa.

Adriano: Isso toca na questão do momento em que a empresa vive. Se é um momento de expansão, aquisição, amadurecimento ou aumento de eficiência e de que forma a tesouraria deve corresponder a isso.

Bernardo: Um dos maiores problemas que temos no Brasil são os bloqueios judiciais. A pesquisa abordou esse tema? Existe solução?

Adriano: Infelizmente, a pesquisa não conseguiu mergulhar especificamente nesse ponto. Sem dúvida alguma é algo que a gente pode aprofundar em uma próxima ocasião.

Ricardo: Nós temos uma preocupação muito grande em relação a isso. Mas é algo de que não tem como fugir. O mercado atua assim, a gente tenta ao máximo mitigar esse risco, mas não há uma solução diferente de outras empresas, é uma situação com a qual precisamos saber conviver.

Bernardo: Pelas experiências que a Flávia e o Ricardo relataram, fica clara uma mudança na função da Tesouraria. Gostaria de saber de vocês qual a inspiração para essas mudanças, onde vocês se apoiaram para desenvolver esse modelo de Tesouraria?

Flávia: Na verdade o VTM foi inspirado no VPS (*Vale Production System*), que é o modelo das operações de trabalho. Ele é focado em excelência, detalha todos os processos do início ao fim, e serviu de inspiração por já estar consolidado, maduro e trazer bons resultados. O desafio agora é, após implementar isso no centro global, disseminar para as regionais, garantindo que as boas práticas sejam realizadas e respeitadas.

Adriano: É importante comentar que o tema governança apareceu na nossa pesquisa com um nível menor de prioridade. Chegamos a discutir isso internamente e concluímos que grande parte da amostra da pesquisa são empresas já bem estabelecidas. Então, suas Tesourarias já passaram por um movimento de estruturação. Um exemplo é a própria J&J. O Ricardo, como regional, passou por um processo de enquadramento da Tesouraria, que é o modelo global, concebido pela matriz. Portanto, boa parte dessas empresas já passou por essa jornada, ao passo que nós, da América Latina e, especificamente, do Brasil, temos empresas que estão se fortalecendo e colocando a governança como um tema prioritário. Então, provavelmente, se fizéssemos essa mesma pesquisa avaliando apenas a América Latina, é certo que o tema

governança teria maior relevância.

Bernardo: Ricardo, gostaria que você comentasse a visão da regional em comparação com o centro global da J&J e como é a participação da regional nas definições da empresa.

Ricardo: O processo é integrado. Hoje, você não consegue atuar de forma desconexa com o que está sendo conduzido de uma forma mais global. O *hedge*, por exemplo, é fundamental que tenha um alinhamento com o centro global de Tesouraria, até para podermos garantir a integração de práticas e processos. Criar um modelo de governança é muito importante neste momento, e isso ajuda no desenvolvimento dos centros regionais.

Bernardo: Até que ponto os objetivos específicos da Tesouraria fazem parte dos objetivos do negócio?

Ricardo: Na J&J o caixa não é um dos objetivos do negócio e a organização precisava ter foco nisso. Então veio a ideia de criar uma estrutura dedicada à operação da Tesouraria. Temos discussões para o alinhamento desses objetivos e é uma maneira de demonstrar o reflexo dessa atividade na tesouraria. Mostrar por meio de relatórios o que foi previsto e o que aconteceu; buscar oportunidades e mostrar que eles podem ter dificuldades na gestão da operação se ela não estiver formatada como o foco deles nesse processo, é uma forma de buscar esse alinhamento.

Bernardo: Os CEOs têm um foco na Tesouraria ou pensam que se a equipe está tocando bem não há com o que se preocupar? Sabemos que muitas empresas boas chegaram a desaparecer por questões ligadas a determinados eventos ocorridos na Tesouraria. Então, foco e governança da organização são temas que estão avançados ou têm muito a melhorar?

Adriano: Na nossa visão, considerando não só o que vimos na Tesouraria mas também o que observamos no mercado, o CEO acredita que a operação da Tesouraria vai mudar como ele espera e, conseqüentemente, isso gera uma sobrecarga grande no tesoureiro e, também, no CFO, pela responsabili-

dade dessa função. Isso reforça ainda mais a necessidade de haver uma governança robusta, de forma que o tesoureiro garanta que está prezando pela liquidez da companhia.

Flávia: Eu concordo com você que a governança é fundamental nesse processo. Nós estamos passando por uma revisão da governança e das normas vigentes para que os papéis e as responsabilidades estejam bem claras entre as áreas.

Bernardo: Tudo o que foi falado aqui aborda um assunto que é, aparentemente, bem conhecido. Mas estamos falando também de transformações radicais. Gostaria de saber agora quais são os grandes desafios da organização na implementação de todas essas mudanças?

Ricardo: No caso da J&J, ter um centro dedicado a suportar todas as operações da região e tirar a responsabilidade do caixa da gestão do caixa e, por isso, de cada uma das afiliadas, é bastante crítico. Por mais que seja um processo definido pela corporação, pode ser muito traumático, então, é preciso saber lidar com essa situação. E, no nosso caso, são três setores diferentes, cada um com uma cultura diferente, países diferentes e envolvendo pessoas. Então, como fazer com que as pessoas cumpram essas atividades localmente? Esse é um fator bastante crítico, principalmente no processo de implementação e estruturação regional. O que pode facilitar isso é mostrar que eles vão focar em outras coisas, terão dedicação a outros processos, vão adicionar mais valor nas operações que eles têm hoje. Nós vamos continuar dando suporte de uma forma eficiente, tentando nos aproximar dos maiores mercados, e de fato trazer a ideia de parceria e não simplesmente de uma imposição de um modelo a ser seguido.

Adriano: Esse ponto que você tocou, Ricardo, é o que temos visto atualmente. Na prática, é uma transformação na Tesouraria, e o movimento de centralização gera resistências, é necessário uma forte gestão de mudanças, entendendo de que forma viabilizar isso.

Flávia: No caso da Vale, que cresce também por meio de aquisições, existe o desafio de levar a sua cultura para a em-



"A função de Tesouraria vem requerendo cada vez mais profissionais melhores, mais capacitados, com visão analítica e capazes de coordenar equipes multidisciplinares e em diversas regiões, incentivando as áreas comerciais a aumentarem a qualidade do seu reporte, melhorando a previsibilidade do caixa"

Flávia: Estamos passando por dois grandes projetos, bem desafiantes, na Vale. Um deles é a implementação do SAP em abrangência mundial. A Vale hoje tem vários ERPs e estamos centralizando em um único, e o processo sempre passa por customização – a ferramenta nunca está totalmente alinhada com o que você precisa, e eu acho que nunca estará mesmo, pois cada empresa tem suas particularidades; então, no caso de um *front-to-back*, que é um outro sistema em que estamos trabalhando, vemos que o mercado não está totalmente preparado para trazer uma solução que “caia como uma luva”. Então também depende muito de uma parceria entre a empresa e o provedor da solução no sentido de desenvolver o que você precisa especificamente.

Adriano: Minhas considerações finais serão relativas a um tópico que não chegamos a discutir hoje e também poderia ser o tema de um evento como este: vou falar de pessoas. A Tesouraria vem se sofisticando e enfrentando desafios crescentes, ao mesmo tempo em que existe o “fazer mais com menos”. As ferramentas nem sempre respondem como a gente gostaria, mas elas apoiam esse processo. Então, a função de Tesouraria vem requerendo cada vez mais profissionais melhores, mais capacitados, com visão analítica e capazes de coordenar equipes multidisciplinares e em diversas regiões, incentivando as áreas comerciais a aumentarem a qualidade do seu reporte, melhorando a previsibilidade do caixa. ■

Daniel Levy (Johnson & Johnson/Diretoria Executiva do IBEF SP), Bernardo Szpigel (Suzano/Diretoria Executiva do IBEF SP), Adriano Levi (Accenture), Flavia Martins (Vale), Ricardo Leite (Johnson & Johnson) e Afonso Sartório (Accenture)

presa adquirida, e nós notamos um processo de resistência. Então, temos tentado atuar como parceiro e não querer impor. O mais importante é mostrar que tudo aquilo que você está fazendo não é para burocratizar o processo, mas, sim, torná-lo mais transparente e controlado para que seja mais eficiente.

Bernardo: Estamos chegando ao final. Gostaria que cada um fizesse suas últimas considerações e tenho mais uma pergunta. Vimos que a automatização é um fator crítico para a gestão de Tesouraria. Como podemos avaliar o grau de maturidade dos

softwares para atender à Tesouraria?

Ricardo: Uma questão que comentamos e vimos na pesquisa também é a conexão via Swift. Eu acredito que isso é fundamental, e principalmente na América Latina, estamos bem aquém nesse quesito. Na minha opinião, para criar um processo de gestão e poder agregar valor, é preciso ter ferramentas que possam se encontrar nesse sentido. É perceptível que estamos em evolução, os bancos perceberam que esse é um ponto fundamental para satisfazer seus clientes, mas ainda estamos em um processo de amadurecimento.

1.77
1.83
1.83
1.83
1.92
1.973
1.973
1.98
1.98
1.98
1.98
1.98
2.08
2.01
2.02
2.0
1.9
2.0
2.0
2.0

A Comissão de Riscos Financeiros do IBEF SP, coordenada por Alexandre Bess, realizou no dia 19 de julho, na sede do Instituto, o café da manhã Sistema Financeiro Global em Reforma – Basileia III, Fatca & Dodd-Frank Act: Como os Bancos e Empresas Brasileiras Serão Afetados, para discutir as normas anticrise que regem o mercado internacional atualmente. Os palestrantes foram os especialistas da PwC, Marcus Manduca, sócio de Finanças para a Indústria Financeira, e José Teixeira, diretor de Finanças para a Indústria Financeira.

Nos últimos anos, uma série de adversidades trouxe à luz algumas fragilidades do sistema financeiro global. Nesse sentido, reformas e mudanças vêm sendo empreendidas com a finalidade de fortalecer as estruturas dos mercados financeiros, adequando-os para enfrentar com maior segurança eventuais crises que surjam e minimizando o “risco sistêmico” do mercado financeiro global. Os palestrantes analisaram os três recentes marcos regulatórios – Basileia III, Dodd-Frank Act e Fatca – apresentando seus conceitos, bem como as correlações existentes entre eles, trazendo também alguns dos efeitos esperados no mercado local, além dos impactos que tais medidas têm apresentado nos mercados norte-americano e europeu.

Marcus Manduca explicou que a crise trouxe maior necessidade de regulação, com a pressão de países como Estados Unidos e Reino Unido para adoção de padrões mais rigorosos. “A rigidez é essencial para conter futuras crises, mas se for excessiva ou exigir prazos de implementação muito curtos, o crédito pode cessar, reduzindo o crescimento econômico e custando empregos”, adicionou. Marcus esclareceu ainda que o comitê de Basileia estuda a implementação de regras adicionais para grandes bancos globais, com importância “sistêmica”, e que o controle da liquidez é a essência do novo acordo.

Basileia III

Marcus explicou que a proposta do Basileia III inclui elevar a qualidade, consistência e transparência da base de capital por meio de regras mais rígidas relacionadas à elegibilidade de instrumentos a serem considerados no capital. “Reduzir a pró-ciclicidade por meio de parcelas adicionais de capital e endereçar risco sistêmico são outros objetivos”, observou. A proposta também engloba complementar requerimento de capital baseado em risco com um índice de alavancagem e aprimorar a cobertura de riscos por meio

NORMAS ANTICRISE

Especialistas da PwC falaram sobre Basileia III, Dodd-Frank Act e Fatca

Fotos: Jacinto Alvarez



"A rigidez é essencial para conter futuras crises, mas se for excessiva ou exigir prazos de implementação muito curtos, o crédito pode cessar, reduzindo o crescimento econômico e custando empregos"

Marcus Manduca, sócio de Finanças para a Indústria Financeira da PwC



"Estima-se que os Estados Unidos perdem cerca de US\$ 345 bilhões em receitas de impostos a cada ano como resultado de abusos fiscais offshore, principalmente do uso de contas não declaradas pelos contribuintes dos EUA ou entidades estrangeiras"

José Teixeira, diretor de Finanças para a Indústria Financeira da PwC



Os palestrantes analisaram os três recentes marcos regulatórios – Basileia III, Dodd-Frank Act e Fatca –, apresentaram seus conceitos, bem como as correlações existentes entre eles. Além disso, trouxeram alguns dos efeitos esperados no mercado local e os impactos que tais medidas têm apresentado nos mercados norte-americano e europeu

do fortalecimento das exigências de capital para riscos de crédito de contraparte existente em derivativos, operações de recompra e outros. Além disso, visa a introduzir novos padrões de gestão de liquidez, incluindo testes de estresse para os índices propostos.

Marcus falou, ainda, sobre a nova definição de capital e transparência, segundo a qual o nível 1 consiste principalmente de ações ordinárias e lucros acumulados. A nova definição acrescenta, continua ou modifica limitações nas várias deduções do nível 1, enfatizando a qualidade do capital. "Além disso, elimina gradativamente os instrumentos híbridos de capital e elimina também o capital nível 3", adicionou. O Basileia III também trouxe a introdução de índice de alavancagem. "Os bancos não podem emprestar mais de trinta e três vezes o seu capital. O objetivo é limitar a alavancagem do setor bancário e introduzir garantias adicionais contra o risco de modelo e de mensuração", esclareceu.

Marcus abordou, ainda, os principais itens dos níveis 1 e 2 de capital, índices de alavancagem, liquidez, risco sistêmico e índice de financiamento líquido estável.

Dodd-Frank

Com base nas lições aprendidas com a crise financeira, a administração Obama lançou em 2009 um plano abrangente para reformar a legislação financeira. O Congresso aceitou o desafio e depois de quase um ano de audiências, passou a reforma *Dodd-Frank Wall Street and Consumer Protection Act* (ou Lei Dodd-Frank).

"A Lei altera significativamente a regulamentação financeira com a criação de novos reguladores e regulando novos mercados, trazendo novas entidades para a arena de regulamentação e proporcionando a criação de novas regulamentações e poderes de execução para reguladores", observou. A lei de natureza abrangente e complexa tem 16 títulos e inclui mais de 500 formulações de normas, 1.500 seções e 2.300 páginas.

O palestrante falou sobre os três temas-chaves da lei. A regulamentação deve promover a estabilidade do sistema financeiro como um todo, além da solidez das instituições individualmente. "Deve, ainda, ser racionalizada e os reguladores devem ter missões claras. A lei apresenta uma forte tendência a defender ou concordar com uma regulamentação baseada em regras – ao invés de princípios –, mas os reguladores têm uma grande liberdade na interpretação dessas regras", esclareceu.

Entre as principais mudanças estão novos reguladores e novas responsabilidades; entre eles, o Regulador do Risco Sistêmico – Conselho de Supervisão da Estabilidade Financeira (FSOC), um conselho composto por diversas agências para servir como um *early-warning system*, ou sistema de aviso prévio, para problemas no sistema financeiro. "Há ainda um *Bureau* de Proteção Financeira do Consumidor [CFPBI], que é uma agência recém-criada com a missão de proteger o consumidor quanto aos temas dos serviços financeiros", adicionou Marcus. Existem ainda os novos departamentos da Securities and Exchange Commission (SEC). "A SEC terá três novos departamentos: um de supervisão das agências de *rating*, e os demais focados na proteção ao consumidor", completou.



Marcus Manduca (palestrante da PwC), Alexandre Bess (Coordenador da Comissão de Riscos Financeiros/Sagire) e José Teixeira (palestrante da PwC)

A lei também estipula um novo departamento no Tesouro Nacional. “O Tesouro Nacional passará a ter diversas atribuições regulatórias, desde a avaliação de risco sistêmico até a supervisão da indústria de seguros”, explicou Marcus. O *Office of Thrift Supervision* (OTS) deixará de existir, e suas atribuições regulatórias serão distribuídas entre o *Federal Reserve*, FDIC e o OCC.

Sobre o risco sistêmico, Marcus explicou que para ser considerada sistemicamente importante, a empresa deve estar fortemente envolvida em atividades financeiras (pelo menos 85% de receita oriunda de atividade financeira). O *Federal Reserve* deverá formular regulamentações que estabeleçam requerimentos para determinar se a companhia é ou não predominantemente financeira.

Marcus abordou ainda *hedge funds* e consultorias de investimentos de *Private Equity*, regulação de derivativos, requerimentos de capital, proteção ao investidor e ao consumidor, e depois, comparou as principais características de Basileia III e de Dodd-Frank. Enquanto na primeira instituições devem se amparar nos *ratings* atribuídos pelas agências no cálculo do capital, a segunda mostrou que as agências de *rating* foram “míopes” nas avaliações de crédito do setor imobiliário norte-americano. A Basileia III não faz qualquer distinção pelo porte da instituição. Já a Dodd-Frank prevê que bancos maiores têm prazo de implantação mais curto, enquanto instituições menores terão mais tempo para se adaptar. A Dodd-Frank estabelece ainda algumas *volcker rules*, proibindo alguns tipos de investimentos, o que não se aplica a Basileia III.

Fatca

José Teixeira foi quem abordou o *Foreign Account Tax Compliance Act* (Fatca). Em março de 2010, o presidente dos EUA, Barack Obama, promulgou o *Hire Act*, uma lei

com o objetivo de incentivar a criação de empregos nos Estados Unidos. “Como parte das medidas para fazer frente ao custo dessa Lei, foi incluída uma série de disposições em matéria de controle e fiscalização de operações financeiras. Uma delas foi o Fatca”, esclareceu José. Por meio do Fatca, o IRS (*Internal Revenue Service*, órgão do governo americano equivalente à Secretaria da Receita Federal do Brasil) estabeleceu um novo sistema de obrigações em matéria de detecção, identificação, declaração e retenção de impostos, que é aplicável principalmente às instituições financeiras estrangeiras. “Estima-se que os Estados Unidos perdem cerca de US\$ 345 bilhões em receitas de impostos a cada ano como resultado de abusos fiscais *offshore*, principalmente do uso de contas não declaradas pelos contribuintes dos EUA ou entidades estrangeiras”, elucidou. O Fatca foi promulgado em resposta à percepção de que os indivíduos e empresas americanas continuam não relatando todos os seus rendimentos auferidos fora dos EUA, quer devido a padrões frouxos ou ações intencionais de certas entidades estrangeiras.

O palestrante explicou os principais objetivos do Fatca, que incluem combater a evasão fiscal que possa ser realizada por pessoas dos Estados Unidos que façam investimentos em contas *offshore*, seja de forma direta ou indiretamente, por meio de entidades ou outras formas jurídicas. “Também visa a obter informação sobre o capital e renda que as *US Persons* (cidadãos norte-americanos ou residentes permanentes com visto ou *Green Card*) têm em contas com instituições do sistema financeiro”, completou.

O Fatca exige que as Instituições Financeiras Estrangeiras celebrem um convênio com o IRS por meio do qual elas se obrigam a identificar e reportar as informações de todas as contas das *US Persons*. O objetivo é obter a informação das receitas mundiais que forem recebidas pelos *US Persons*. “Apesar de a adesão ao Fatca não ser obrigatória, as FFIs (*Foreign Financial Institutions*) que decidirem não assinar o acordo ficarão sujeitas a uma retenção de 30% sobre todos os pagamentos provenientes dos Estados Unidos. Dessa forma, o governo americano pretende garantir a boa informação”, esclareceu.

As regulamentações dessa lei deverão ocorrer até o final do verão de 2012. Muitas organizações multinacionais terão de fazer mudanças significativas para serem compatíveis com o Fatca. “Enquanto a maioria das disposições Fatca não terão efeito até 2013, algumas instituições financeiras já começaram as avaliações do impacto e as mudanças que precisam realizar, dos processos que precisam ser alterados, assim como da tecnologia (de dados) necessária”, explicou.

Os palestrantes terminaram a apresentação enfatizando que o objetivo dessas reformas é criar um sistema financeiro mais estável, e que as organizações deverão entender a dimensão dos impactos de Basileia III, Dodd Frank e Fatca, identificar e avaliar os desafios e as opções disponíveis e definir estratégias, adaptando os negócios para responder ao novo ambiente regulatório. Planejar e implementar alterações, dentro de um cronograma viável. ■

Brasil enfrenta novo processo de desindustrialização

Paula Craveiro

SOBREVALORIZAÇÃO DO CÂMBIO, BEM COMO EXCESSO DE IMPORTAÇÕES, BAIXA COMPETITIVIDADE NO MERCADO EXTERNO, ELEVADAS TAXAS DE JUROS, INFRAESTRUTURA PRECÁRIA E ALTA CARGA TRIBUTÁRIA COLOCAM SETOR INDUSTRIAL BRASILEIRO EM RISCO

Nos últimos tempos, tem-se notado uma crescente preocupação entre economistas e especialistas do setor industrial acerca de um possível processo de desindustrialização da economia brasileira.

É inegável que a economia está aquecida e, em alguns aspectos, segue muito bem, tendo seu crescimento puxado pelo forte consumo do mercado interno. No entanto, é fato que esse mesmo consumo vem sendo suprido, cada vez mais, por produtos importados, que substituem a produção nacio-

nal. Isso pode ser visto a partir da etiqueta de origem dos produtos disponíveis em lojas, supermercados, concessionárias de automóveis. Há uma verdadeira invasão de produtos importados, a maioria proveniente da China.

Se por um lado a importação de insumos e produtos auxilia na redução do custo de fabricação no País, por outro essa ação tem contribuído para a transferência de milhares de postos de trabalho para o exterior. Empregos que deveriam ser ofertados aos brasileiros estão

sendo entregues “de mão beijada” aos chineses, coreanos...

A partir desse contexto, podemos observar duas posições nitidamente definidas, conforme esclarece o economista e professor da Universidade de Brasília (UnB) José Luis Oreiro. “De um lado, os ‘novos desenvolvimentistas’ defendem a teoria de que a economia brasileira vem passando por um processo de desindustrialização nas últimas duas décadas, causado pela combinação entre abertura financeira, câmbio apreciado e va-

lorização dos termos de troca. Do outro, temos os ‘economistas ortodoxos’ que aprofundam que as variações vividas pela economia brasileira no mesmo período não tiveram efeito negativo sobre a indústria e que a valorização do câmbio real resultante dessas reformas beneficiou a indústria ao possibilitar a importação de equipamentos e máquinas tecnologicamente mais avançados, permitindo a modernização do parque industrial brasileiro e, como consequência, a dilatação da própria produção industrial.”

Causas e consequências

A valorização do real diante do dólar é frequentemente apontada como sendo a principal razão para o processo de desindustrialização do Brasil.

Paulo Skaf, presidente da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp), afirma que este é o fator que mais agride a competitividade da indústria de transformação, uma vez que mantém até o presente momento a tendência de sobrevalorização iniciada por volta de 2003. “Com isso, nossos produtos industriais ficam mais caros no exterior, a manutenção das vendas nos mercados internacionais torna-se mais difícil, e isso resulta em perda de participação dos produtos manufaturados na pauta exportadora. Ao mesmo tempo, o câmbio sobrevalorizado facilita a entrada de importados no País – que, ainda por cima, recebem incentivos fiscais de vários Estados, prejudicando ainda mais a produção nacional e ‘exportando’ empregos que seriam gerados aqui”, adverte.

Lucy Sousa, presidente da Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (Apimec Nacional), afirma que, além da questão cambial, existem, ainda, outros obstáculos ao desempenho competitivo da indústria de transformação nacional: “O Brasil conta com um elevado patamar dos juros domésticos, que, além de atrair capital especulativo do exterior e valorizar ainda mais o real, encarece o custo de capital, a



"Hoje em dia, contamos com um câmbio valorizado em cerca de 30% e, diante desse cenário, não há como ganhar em produto. Se nenhuma medida for adotada no âmbito da macroeconomia o mais breve possível, vamos observar o esvaziamento de nosso setor industrial em um curto espaço de tempo e, quiçá em dois ou três anos, veremos o desaparecimento de alguns setores"

José Luis Oreiro
(Universidade de Brasília – UnB)

infraestrutura precária e a alta carga tributária que incide sobre a indústria.”

Segundo o economista-chefe do Banco Bradesco, Octavio de Barros, esse é um assunto que merece atenção. “À medida que uma economia avança em direção a certos estágios de desenvolvimento, a renda *per capita* aumentará e mudanças estruturais a favor do setor de serviços ocorrerão. De um lado, começa-se a observar a desaceleração do crescimento na demanda por bens manufaturados, o que tende a reduzir a mão de obra empregada. De outro, a demanda por serviços começa a registrar forte incremento, enquanto a produtividade do setor terciário continua em expansão,

mas em ritmo normalmente inferior ao da indústria, resultando em maior absorção de trabalhadores”, explica.

Esse processo, conforme esclarece o economista, é acompanhado por um persistente aumento da participação dos serviços no Produto Interno Bruto (PIB) e no emprego, com o oposto ocorrendo na indústria. “É a esse processo natural de desenvolvimento que o termo desindustrialização deveria ser associado. Contudo, o que temos visto é que o termo está sendo associado à ‘morte’ de setores industriais, por conta principalmente do câmbio valorizado, que aumenta a concorrência com importados e reduz margens.”

Portanto, é necessário separar a discussão nesses dois fatores. “Repito que não passamos por desindustrialização, conforme preconizado por esse segundo sentido. Vivemos uma fase de reestruturação profunda do setor industrial, no qual algumas empresas podem eventualmente desaparecer.”

Mesmo com as perspectivas de investimento que os eventos esportivos trarão à economia brasileira nos próximos anos, a indústria nacional, na opinião do presidente da Fiesp, poderia aproveitar melhor o cenário, caso o ambiente econômico fosse mais favorável à produção doméstica. “As obras para a Copa do Mundo e os Jogos Olímpicos demandarão muitas máquinas e equipamentos, mas as condições cambiais favorecem a importação desses bens em detrimento da produção nacional. Por

"O câmbio sobrevalorizado facilita a entrada de importados no País – que, ainda por cima, recebem incentivos fiscais de vários Estados, prejudicando ainda mais a produção nacional e 'exportando' empregos que seriam gerados aqui"

Paulo Skaf
(Fiesp)



exemplo, o coeficiente de importação das máquinas e equipamentos para extração e construção chegou a 43,5% no segundo trimestre de 2011, enquanto representava 27% no início de 2006, um aumento de 16 pontos percentuais no período. E a substituição da produção doméstica pelos importados resulta em menos empregos e renda gerados internamente, fazendo com que o crescimento econômico seja menor do que poderia ser”, destaca.

“A forte mobilidade social gera, sob o ponto de vista das empresas, ganhos de escala. Cabe ao Brasil gerar incentivos que possibilitem que esses ganhos sejam aproveitados pela indústria nacional. Falo de infraestrutura, qualidade da educação, aperfeiçoamentos no sistema tributário. Os eventos esportivos e o pré-sal constituem grandes oportunidades para a indústria brasileira e a economia como um todo”, complementa o economista-chefe do Bradesco.

Para Roberto Nicosky, diretor-geral da Sociedade Brasileira Pós-Inovação Tecnológica (Protec), as consequências do processo de desindustrialização traduzem-se no rápido agravamento do balanço comercial, com o surgimento de elevado déficit nas manufaturas com alta e média-alta na intensidade tecnológica ou valor agregado. “Por ora, esse déficit vem sendo coberto pela exportação de produtos primários ou naturais de origem mineral ou agropecuária, graças aos seus elevados preços no momento. Todavia, com o agravamento da crise econômica que se prenuncia no mundo, esses preços devem cair, pois não podem subsistir eternamente. Nesse momento, nossa posição de país se tornará extremamente vulnerável, além de totalmente dependente da tecnologia importada.”



Conceito

A expressão "doença holandesa" diz respeito à relação entre a exploração de recursos naturais e o declínio do setor industrial de um país. Foi utilizada pela primeira vez na revista *The Economist*, na década de 1970, para descrever o processo de decadência pelo qual passava o setor industrial na Holanda após a descoberta de uma grande fonte de gás natural. Com a exploração, o país passou a exportar gás natural em grandes proporções, gerando uma forte entrada de recursos a partir de suas receitas de exportação. A consequência da entrada de moeda estrangeira foi a excessiva valorização da moeda local, que atingiu diretamente o setor industrial, afetando sua competitividade externa, estimulando as importações, o que levou a um processo de desindustrialização.

“No meu ponto de vista, a desindustrialização no Brasil não é um fenômeno somente nosso. Ao longo dos tempos, vimos que esse é um fato que vem acontecendo em todo o mundo contemporâneo, principalmente nos países mais desenvolvidos. Na verdade, trata-se de uma mudança relativa da importância da indústria como tal, ou seja, na sua participação relativa na economia e na sociedade, à semelhança do que ocorreu com a importância direta da agricultura no fim do século XIX. Naquela época, a agricultura perdeu espaço relativo para a indústria que, por sua vez, a partir do final do século XX, também passou a perder espaço para o setor de serviços”, analisa Roberto Faldini, empresário e presidente do Conselho de Administração da Sadia.

Contextualização

A estrutura da economia mundial vem se modificando com muita agilidade desde o início do século XX, período no qual os países asiáticos começaram a assumir maior participação relativa na produção global. Sem contabilizar o Japão, o conjunto dessas economias responde por quase 43% da produção global, enquanto em 1973 representava apenas 16,4%.

“Em contrapartida, países como os Estados Unidos e a Inglaterra, que juntos respondiam por 26,3% do produto global no referido período, representam hoje 21,5%”,

conta Marcio Pochmann, presidente do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea).

Essa inversão no sentido da composição da produção mundial sinaliza a conformação de uma nova Divisão Internacional do Trabalho (DIT) acordada no movimento combinado e desigual da desindustrialização do velho centro manufatureiro mundial com a industrialização acelerada de países periféricos.

Segundo Pochmann, o curso atual do enfraquecimento das antigas economias manufatureiras está muito distante de expressar a desindustrialização regressiva verificada no século XIX, quando o avanço na internalização das bases do capitalismo industrial, inicialmente ocorrida na Inglaterra e, posteriormente, nos Estados Unidos e outros poucos países, foi acompanhada pelo retrocesso na base produtiva artesanal existente em outras regiões.

A relação entre países deficitários e superavitários no comércio global atual não revela necessariamente a força da nova DIT. “Assim como ocorreu no século XIX, o Brasil aumentou sua participação relativa na produção global à taxa média anual de 0,6%, passando de 0,4% para 0,7% entre 1820 e 1913, enquanto a atrasada sociedade agrária exportava bens primários. O dinamismo de seu mercado interno e a modernização da sociedade foram seus principais trunfos.”

“Sem ter passado pela desindustrialização do século XIX, o Brasil não está condenado a ter que participar da nova desindustrialização”, avalia o presidente do Ipea. “O cenário atual de moeda nacional valorizada, combinada com taxas de juros elevadas, faz avançar a ‘reprimarização’ da pauta exportadora e a geração interna de manufatura com alto conteúdo importado.”

Com taxa de investimento inferior a 20% do produto, prevalece a contenção da inovação tecnológica, geralmente suprida pelas compras externas. Os esforços em educação seguem importantes, ainda que doutores e mestres em profusão sigam mais ativos na docência do que na pesquisa aplicada no sistema produtivo.



"O Brasil conta com um elevado patamar dos juros domésticos que, além de atrair capital especulativo do exterior e valorizar ainda mais o real, encarece o custo de capital, a infraestrutura precária e a alta carga tributária que incide sobre a indústria"

Lucy Sousa
(Apimec Nacional)

Brasil ontem e hoje

Segundo Skaf, o País está passando por um processo de desindustrialização que vem ocorrendo há muitos anos. “Em meados da década de 1980, a participação da indústria de transformação no PIB nacional era de 27% e, atualmente, esse percentual foi reduzido para aproximadamente 16%. Apesar da argumentação de que a diminuição do peso da indústria é um ‘fenômeno natural’, esse processo se iniciou no Brasil em um nível de renda *per capita* muito mais baixo do que o observado em outros países. Portanto, é uma desindustrialização precoce, o que tem impacto negativo sobre o crescimento econômico do País.”

Para Nicolsky, o Brasil está vivenciando um processo de desindustrialização que não corresponde à ideia óbvia de redução da produção industrial de produtos de consumo, mas de uma desindustrialização que desarticula as cadeias produtivas, reduzindo o conteúdo nacional na produção da indústria brasileira. “Em outras palavras, os automóveis passam a ter mais peças importadas, os televisores substituem monitores por telas importadas, os medicamentos têm seus princípios ativos importados, quando não as próprias drágeas e pílulas, entre outros. O valor agregado pela indústria local vai diminuindo como se observa no PIB”, observa.

Lucy Sousa aponta o esvaziamento tecnológico como sendo um dos aspectos mais graves. “Com essa onda crescente de importação de insumos e componentes, aos poucos, o País vai perdendo a competência tecnológica de uma série de produtos, passando à condição de meros montadores, como já acontece em alguns setores, como celulares e computadores, por exemplo. Se continuarmos nesse ritmo, serão anos de aprendizado e acumulação de competência literalmente desperdiçados”, adverte.

Octavio garante que a discussão sobre desindustrialização não é nova. “Definitivamente, não há razões para acreditarmos que isso tenha ocorrido ou que esteja ocorrendo, pelo menos do jeito que tem sido colocado por alguns. Acredito que essa discussão ganhou força a partir de 2004 porque a taxa de câmbio tem registrado, desde então, um movimento quase contínuo de valorização, associado à melhora de fundamentos da economia brasileira.”

O economista reconhece que há empresas e setores inteiros com desempenho muito fraco nos últimos anos, que têm enfrentado dificuldades, mas, para ele, isso não significa que a indústria nacional como um todo esteja “cortando os pulsos”. “Ao contrário. Temos visto empresas cada vez mais pujantes, se internacionalizando, ganhando produtividade e gerando empregos em patamar recorde. Já defendi em artigo que o que tem ocorrido nos últimos anos

"Precisamos derrubar esse mito que sugere que exportar recursos naturais implica, necessariamente, desindustrialização. Às vezes, nos esquecemos que as cadeias de produção de soja, minério de ferro ou petróleo exigem investimentos maciços em tecnologia e pesquisa e abrem espaço para que vários setores industriais sejam beneficiados"

Octavio de Barros
(Bradesco)



é mais um processo de reestruturação setorial e uma redefinição do modelo de negócios com mais componentes importados. E, apesar das dificuldades, a indústria está investindo e se reinventando, olhando para frente, buscando se posicionar diante das perspectivas positivas para a economia brasileira. A resposta às pressões do aumento da concorrência estrangeira, aqui no mercado doméstico e nos mercados mundiais, tem se dado com investimentos produtivos.”

A mesma opinião, contrária à ocorrência de desindustrialização no Brasil, é compartilhada pelo CFO da Alpargatas, José Roberto Lettiere. “O mercado doméstico está crescendo muito e ainda continua sendo um dos destaques mundiais após a crise global de 2008. Na Alpargatas, por exemplo, anunciamos recentemente a construção de uma nova fábrica de Havaianas no Estado de Minas Gerais, que produzirá um volume expressivo para atender tanto à demanda interna quanto externa. O fato de o real estar valorizado apenas traz maior flexibilidade de *sourcing* para alguns setores”, ressalta.

Antonio Sergio de Almeida, diretor administrativo e financeiro da Morganite Brasil, afirma não notar transformações na economia brasileira que caracterizem um processo de desindustrialização. “O que observo é uma continuada perda de competitividade para outros emergentes, principalmente para os asiáticos. A China, por exemplo, tem uma poupança elevadíssima e investe principalmente em infraestrutura e educação, enquanto nossa poupança chega a 17% do PIB com a contribuição negativa de 3% do setor público. De nossa enorme carga tributária, gastamos tudo e mais um pouco. Os investimentos em infraestrutura em nosso País são alardeados, anunciados, propagandeados, inaugurados e, pior, às vezes até gastos, sem se materializarem. Vivemos com enormes gargalos na cadeia logística e em energia, para citar apenas os mais óbvios.”

Já Tércio Garcia, diretor financeiro para o Cone Sul da Kodak, acredita que o País está passando sim pelo processo de desindustrialização, “pois os dados históricos recentes de produção industrial, geração de empregos na indústria e exportação de produtos

Tipos de desindustrialização

Desindustrialização negativa ou precoce: esse processo ocorre quando a indústria perde importância e participação no PIB, mas ela é substituída pelo setor de serviços de baixa produtividade. Segundo Lucy Sousa e José Luis Oreiro, esse é o caso do Brasil, onde a indústria nacional está perdendo espaço para setores de baixa produtividade e baixo dinamismo tecnológico.

Desindustrialização positiva: ocorre quando, em um país, o nível *per capita* é suficientemente alto para que os setores de serviços mais intensivos em tecnologia e de alta qualidade comecem a crescer no PIB, reduzindo a participação da indústria. Foi isso que aconteceu em países como Alemanha, Áustria e França e, em parte, nos Estados Unidos.

Fonte: José Luis Oreiro e Lucy Sousa.

manufaturados apontam nesta direção”.

O executivo revela que alguns dos setores mais afetados são têxtil, calçados, máquinas e equipamentos. “Isso ocorre por conta da dependência de mão de obra especializada e também pela multiplicação de concorrentes internacionais, principalmente emergentes, como China e Índia, que controlam o câmbio e apresentam um custo de produção muito inferior.”

Outro setor bastante prejudicado por esse processo, conforme comenta Tércio, é o químico. “Estimo que dentre os mais ameaçados de desaparecimento estão aqueles que têm grande dependência de mão de obra especializada, como o setor químico.”

Para o diretor-superintendente da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (Abit), Fernando Pimentel, “a perda relativa da participação da manufatura na geração de renda e empregos na economia brasileira, evidenciada em relatório do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, é sintoma inequívoco da desindustrialização em curso no País”.

No caso específico do setor de máquinas e equipamentos a situação é grave, uma vez que os números indicam que já há um processo de desindustrialização e desnacionalização em estágio avançado. O faturamento do setor, em 2010, ficou 9,4% acima

de 2009, mas 12,1% abaixo de 2008, considerado um bom ano para a indústria. As exportações foram 21,1% superiores a 2009, mas despencaram 27,7% em relação a 2008. Por outro lado, batemos um recorde indesejado, com as importações tendo crescido assustadoramente, 32,9% superior a 2009 e 14% superior a 2008.

Perda de competitividade

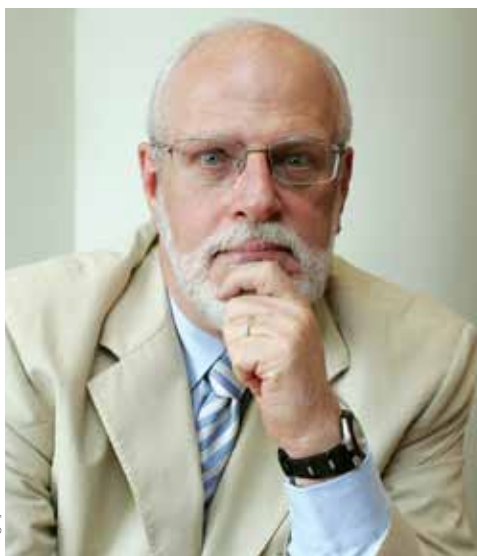
O cenário atual, de modo particular, impõe desafios para a indústria, diante da perda de mercados nos países desenvolvidos, do aumento da concorrência com importados, da elevação de estoques em setores como o siderúrgico e o de veículos e da pressão sobre as margens por conta de custos salariais e de insumos.

Segundo alguns especialistas, o principal problema é que há sobreoferta de produtos manufaturados no mundo, que acaba gerando uma pressão deflacionista global na indústria. “Vamos ter que purgar esse cenário por uns dois ou três anos. Apesar disso tudo, reforço minha opinião de que não temos um processo de desindustrialização no Brasil. Não podemos esquecer que o tecido industrial brasileiro é o mais diversificado do mundo emergente depois do chinês”, ressalta Octavio de Barros.

Ernesto Lozardo, professor da Escola de Administração de Empresas de São Paulo

da Fundação Getúlio Vargas (FGV-Eaesp), também não concorda com a tese da desindustrialização. Para ele, a indústria não está perdendo participação na renda e no emprego e ainda cresce mais do que o PIB. “A saída para competir com os asiáticos seria uma política industrial. No mundo globalizado, o desenvolvimento industrial tem papel fundamental no tocante a ser o sustentáculo no desenvolvimento agrícola no setor emergente. Em outros países emergentes, por exemplo, a indústria cresce para dar demanda aos serviços agrícolas. O foco do Brasil tem que visar à competitividade no nível global, com mão de obra qualificada, empresas expressivas no ponto de vista internacional e infraestrutura competitiva nível global (custos)”, afirma.

Além disso, completa o professor, para se fazer competitivo, o Brasil precisa ter política fiscal, tributária e monetária condizente com globalização. Se tiver isso, a indústria crescerá e o País se tornará efetivamente competitivo. “Isso não é algo que se consolida em uma gestão. Tais políticas precisam de, aproximadamente, duas décadas para se firmarem no País. Mas é necessário que tenham esse objetivo. Outros países emergentes não tratam o desenvolvimento industrial como crescimento, mas como algo mais avançado, como em um processo de aceleração de crescimento. Nesse sentido, a Ásia está muito mais avançada que nós. Se conseguirmos consolidar todos esses itens, o câmbio realmente será um mero coadju-



Divulgado

"O setor industrial precisa inovar, produzir bens e serviços de maior valor agregado, buscar automação, custos menores, se capitalizar, adotar práticas de boa governança corporativa e societária"

Roberto Faldini
(Empresário/Conselho de Administração da Sadia)

vante no processo da desindustrialização.”

Para Faldini, o Custo Brasil e a excessiva “burocracia” são outros fatores que levam à perda de competitividade, gerando prejuízos à capacidade empresarial e empreendedora no setor industrial brasileiro. “Para ‘compensar’, infelizmente, continua a prevalecer a política de incentivos específicos para determinados setores, quando, para mim, o mais correto seria a realização de grandes investimentos na área de infraestrutura de estradas, portos, aeroportos, logística, passando inclusive pela privatização, pois todos sabemos da ineficiência, com raras exceções, da administração empresarial estatal.”

O ex-ministro da Fazenda Rubens Ricupero diz que o Brasil não consegue ser competitivo nos setores mais dinâmicos da indústria. “O Brasil nunca conseguiu criar uma indústria farmacêutica comparável às grandes indústrias mundiais; perdeu a chance de construir uma indústria eletrônica avançada e a indústria química é também muito precária”, ressalta.

Ele recorda, por exemplo, que o País teve uma indústria incipiente em informática e telecomunicações nos anos 1980 e, até meados da década de 1990, que a indústria praticamente sumiu.

Os entraves à indústria – taxa de câmbio sobrevalorizada, elevada taxa de juros, infraestrutura inadequada, alta carga tributária – ainda não foram superados. Atualmente, a perda de participação dos produtos manufaturados no total de exportações se intensificou e, nos sete primeiros meses de 2011, esses produtos representaram 36,4%, mas, em 2005, eram 55,0% do total. “Nesse contexto, o déficit brasileiro no comércio exterior de produtos manufaturados deve atingir o recorde de US\$ 100 bilhões no fim deste ano, após encerrar 2010 com déficit de US\$ 71 bilhões. E essa situação ainda é agravada pelos benefícios concedidos às importações por vários Estados brasileiros. Portanto, há sinais de que esse processo esteja se aprofundando”, esclarece Skaf.

"O cenário atual de moeda nacional valorizada, combinada com taxas de juros elevadas, faz avançar a 'reprimarização' da pauta exportadora e a geração interna de manufatura com alto conteúdo importado"

Marcio Pochmann
(Ipea)



Antonio Cruz/ABR

"O mercado doméstico está crescendo muito e ainda continua sendo um dos destaques mundiais após a crise mundial de 2008. O fato de o real estar valorizado apenas traz maior flexibilidade de *sourcing* para alguns setores"

José Roberto Lettiere
(Alpargatas)



esses grupos que, diante da alta nos preços internacionais, eles não perderão com a taxa e que a economia nacional ganharia."

Quase 70% das nossas exportações são *commodities* ou o que se chama de "quase-*commodities*". Essa participação elevada, para Octavio de Barros, não significa, contudo, a decadência da indústria. "Precisamos derrubar esse mito que sugere que exportar recursos naturais implica, necessariamente, desindustrialização. Às vezes, nos esquecemos que as cadeias de produção de soja, minério de ferro ou petróleo exigem investimentos maciços em tecnologia e pesquisa e abrem espaço para que vários setores industriais sejam beneficiados. Para citar apenas um exemplo emblemático, temos o ressurgimento do setor naval no Brasil por conta do que tem ocorrido e ocorrerá com o petróleo. O setor de máquinas agrícolas também se beneficia da busca por maior produtividade no campo. A ampliação de renda resultante das vendas de recursos naturais tende a ampliar o mercado consumidor, o que gera oportunidades para a economia como um todo."

Sintomas e impactos sobre o setor industrial

A diminuição do peso da indústria na geração de riquezas do País reduz o potencial de crescimento da economia no médio prazo, uma vez que a indústria é um setor muito importante para alavancar o desenvolvimento econômico. "Com o ambiente adverso, a produção doméstica é substituída pelos produtos importados e os empregos deixam de ser gerados no País", explica a presidente da Apimec Nacional, Lucy Sousa.

Paulo Skaf, da Fiesp, complementa: "A indústria de transformação era responsável por 25,4% dos empregos totais em meados da década de 1980 e atualmente sua participação diminuiu para 18,1%."

Antonio Sergio acredita que a indústria, de maneira geral, vem sendo seriamente afetada pelo que, segundo o executivo, indica falta de visão estratégica. Ele justifica: "Vivemos em um país cujo custo do trabalho é maior que de seus concorrentes, que tem falta de trabalhadores

Doença holandesa

O crescimento das exportações de *commodities* e suas perspectivas futuras, bem como a possibilidade de exploração e exportação de biocombustíveis – em especial o etanol –, e a conseqüente valorização do real já começam a ter efeitos sobre a indústria brasileira por meio da perda de competitividade do setor no mercado externo.

Até o início da década de 1990, a economia brasileira estava resguardada dos efeitos da "doença holandesa", por meio de mecanismos de proteção que suplantavam a valorização da taxa de câmbio. A partir daí, com a liberalização comercial e financeira, o País passou a apresentar altos níveis de desindustrialização. Fatores como o abandono de políticas industriais e comerciais e a valorização cambial (utilizada como instrumento de combate à inflação) levaram o Brasil a perceber sua dotação tradicional de recursos. "A desindustria-

lização causada pela doença holandesa, também conhecida como desindustrialização precoce ou negativa, está diretamente associada a déficits comerciais crescentes da indústria e superávits comerciais crescentes no setor não industrial", explica José Luis Oreiro.

Luiz Carlos Bresser-Pereira, ex-ministro da Fazenda, da Reforma do Estado e de Ciência e Tecnologia, é categórico ao afirmar: "O Brasil já vive sua doença holandesa. O governo sabe disso e terá de pensar em taxar as exportações de soja, minérios e outras *commodities*. Tanto a presidente Dilma Rousseff quanto o ministro da Fazenda, Guido Mantega, têm consciência disso, mas não reconhecem. Pois, se reconhecerem, terão de tomar medidas para lidar com ela. Por enquanto, o governo tem optado por empurrar o assunto com a barriga", critica.

Hoje, segundo o ex-ministro, o Brasil pode tranquilamente aplicar uma taxa sobre exportações de *commodities*. "De uma maneira sutil, camuflada, Delfim Netto já havia feito isso no passado com o café. Na verdade, essa taxa vigorou no País durante 1968 e 1991. Portanto, não é novidade. Agora, precisamos repetir a dose com a soja e com os minérios. No entanto, neste momento, o governo parece não estar disposto a brigar com nenhuma empresa ou produtores. O que o governo precisa fazer é demonstrar para



qualificados e não tem a educação como alta prioridade; nossa carga tributária é altíssima, desperdiçada para sustentar um setor público exageradamente grande, ineficiente e, em grande medida, corrupto; a regulação brasileira é extremamente rígida e onerosa sobre o emprego e a atividade produtiva, convivendo com enorme permissividade quanto ao cumprimento de leis e regulamentos; somos uma sociedade consumista que prefere satisfazer suas necessidades e desejos de consumo presentes a poupar para melhorar a qualidade futura. Levando em conta apenas os pontos mencionados, o que podemos projetar para daqui 10, 20 ou 30 anos?”, questiona.

Ricupero diz que desindustrialização não expressa apenas que o País está produzindo menos. “Também há a desindustrialização relativa. Se na siderurgia, por exemplo, o Brasil cresce de um para dois, e Índia e China crescem de um para 15, em termos relativos o Brasil está se desindustrializando”, explica.

“As indústrias estão se mudando para outros países para fugir do Custo Brasil. Esse movimento teve início com as grandes empresas e, agora, tem se esticado às médias. O resultado disso é o direcionamento de ampliações fabris para unidades no exterior e a consequente redução da produção interna”, afirma Luiz Aubert Neto, presidente da Associação Brasileira de Máquinas e Equipamentos (Abimaq).

Para ele, o que se vê no setor de



Fernando Ricci

"O que observo é uma continuada perda de competitividade para outros emergentes, principalmente para os asiáticos. De nossa enorme carga tributária, gastamos tudo e mais um pouco. Os investimentos em infraestrutura em nosso País são alardeados, anunciados, propagandeados, inaugurados e, pior, às vezes até gastos, sem se materializarem"

Antonio Sergio de Almeida
(Morganite)

máquinas e equipamentos é reflexo de falta de política de estímulo à indústria, com medidas compensatórias às exportações, e do não uso de salvaguardas e medidas *antidumping* para dificultar importações. “Infelizmente, estamos voltando a ser colônia”, alerta.

O economista e sócio-fundador da MB Associados, José Roberto Mendonça de Barros, cita o fechamento da fábrica de lâmpadas automotivas da Philips, em Recife, como parte do processo em andamento no Brasil. “Tenho conhecimento sobre muitos outros casos, por exemplo, na indústria petroquímica. Os próprios industriais estão diminuindo a atividade

produtiva, passando a importar toda a linha, ou parte dela, para manter a parcela de mercado. É notório que a velocidade de crescimento da importação é colossal; em quantidade, está crescendo 50%. Isso, inclusive, levou o Banco Central a cometer um equívoco de análise, pelo qual pagará um preço, uma vez que mudou a estrutura da oferta [a produção doméstica está estagnada e a importação está explodindo], mas a economia está muito aquecida. O BC olhou a produção doméstica estagnada como indicador de desaceleração da economia, parou de aumentar os juros e inflação está aí subindo.”

Para Lyra, da Braskem, os setores ameaçados são aqueles que não contam com barreiras logísticas significativas para a importação, uma vez que outras barreiras usuais, como câmbio e sistemas de defesa comercial (antidumping e tarifas), estão fragilizadas. “Como produzir no Brasil está ficando caro, incluindo o custo de mão de obra, creio que essa questão é uma real ameaça em diversos setores, sejam eles intensivos em mão de obra ou capital. Assim, desde a indústria automotiva até a de calçados e brinquedos, passando também pela indústria química, defrontam-se com desafios importantes no que tange à garantia da sua rentabilidade e retorno de seus investimentos no presente e no futuro.”

Entre os setores mais afetados pelo processo de desindustrialização estão indústrias

"A saída para competir com os asiáticos seria uma política industrial. No mundo globalizado, o desenvolvimento industrial tem papel fundamental no tocante a ser o sustentáculo no desenvolvimento agrícola no setor emergente. Em outros países emergentes, por exemplo, a indústria cresce para dar demanda aos serviços agrícolas"

Ernesto Lozardo
(FGV-Eaesp)



Divulgação

"O Brasil nunca conseguiu criar uma indústria farmacêutica comparável às grandes indústrias mundiais; perdeu a chance de construir uma indústria eletrônica avançada e a indústria química é também muito precária"

Rubens Ricupero
(ex-ministro da Fazenda)



tinuarem no mercado. No entanto, a competitividade necessita de fatores externos à empresa, como infraestrutura, disponibilidade de mão de obra qualificada, estrutura de financiamento adequado. E esses continuam sendo fatores limitantes ao desempenho empresarial", garante.

"Se o Estado assumir uma política de efetivo parceiro dos produtores, as empresas poderão fazer a sua parte, que é utilizar essas políticas públicas para mobilizar a força criativa do brasileiro para inovar, competir e, por consequência, crescer", instiga o professor Roberto Nicolosky.

No entanto, é importante destacar que nem tudo depende apenas do governo. Conforme comentam os economistas e especialistas entrevistados, o setor industrial tem talentos e competência para buscar ganhos de produtividade, que devem ser constantes. Pesquisa em produtos e processos e investimentos em marketing e no pós-venda fazem parte desse rol de recomendações.

De acordo com o empresário e presidente do Sistema Fibra (Federação das Indústrias do Distrito Federal), Antônio Rocha, é preciso aumentar a competitividade da indústria e evitar a desindustrialização do País. "Esse processo deve ser desacelerado, pois a participação da indústria no PIB nacional diminuiu a olhos vistos. Entre 59 países, o Brasil foi rebaixado para a 44ª posição no *ranking* da competitividade global. No Distrito Federal, os efeitos já estão sendo sentidos pelos empresários. Segundo indicadores de confiança divulgados pela Fibra, o industrial da capital federal se manteve otimista em julho, mas em menor escala ante junho deste ano e julho do ano passado. O ambiente se revela instável para a realização de negócios. O problema merece nossa atenção."

Medidas governamentais

O governo federal anunciou no início de agosto um pacote de medidas que visam a estimular a competitividade da indústria brasileira em um momento de dólar baixo, que torna as exportações mais caras e as importações mais baratas. Segundo o governo, o pacote é mais abrangente do que os anteriores. O plano tem o objetivo de compensar os efeitos da queda do dólar,

como a têxtil, de confecção e madeira. "Olhando a Pesquisa Industrial Mensal, do IBGE, destaco os setores de calçados e de madeira, que têm registrado quedas nos últimos anos. Mas também é possível encontrarmos empresas bastante competitivas nesses mesmos setores. Destaco ainda setores como o têxtil, que sofre forte concorrência estrangeira", aponta Octavio, do Bradesco.

Os setores têxtil e calçadista também vêm sofrendo por necessitarem de muita mão de obra. "Boa parte da indústria calçadista no Rio Grande do Sul não existe mais. Muitos técnicos da indústria de Novo Hamburgo hoje moram na China", lembra Ricupero. "As questões trabalhistas são outros fatores que tornam a concorrência não só da China, mas de outros países asiáticos, muito difícil de ser batida, especialmente nessas atividades que carecem de muita mão de obra", ressalta Lucy.

Fernando Pimentel, da Abit, afirma que, em 17 anos de Plano Real, o ramo que mais contribuiu para o controle da inflação foi o do vestuário. "Medida pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), a evolução acumulada de seus preços foi de 150%, contra mais de 250% da economia em geral. Só na energia elétrica, esse importante insumo, as empresas arcam com elevação acima de 500%. Paralelamente, tivemos de conviver com a valorização de nossa moeda na maior parte do período pós-real."

Indústria mais competitiva

A perda relativa da importância da indústria deve ser compensada por uma melhor eficácia e eficiência nos setores complementares, tais como canais de distribuição, logística e assim por diante. "O setor industrial precisa inovar, produzir bens e serviços de maior valor agregado, buscar automação, custos menores, se capitalizar, adotar práticas de boa governança corporativa e societária", comenta Roberto Faldini.

Para o empresário, sempre é possível planejar mudanças para melhorar. "Para tanto, é recomendável que as empresas revejam suas práticas de governança corporativa e repensem seu planejamento estratégico para saber o que, com quem e quando podem ser realizadas tais mudanças. Se não conseguem fazer por si só, oxigenem ideias com outros parceiros do ramo ou contratam especialistas externos para que possam orientá-los adequadamente e pavimentar a estrada de seu futuro", sugere.

Já Paulo Skaf, presidente da Fiesp, indica que as empresas invistam no capital humano e no aperfeiçoamento de seus trabalhadores como forma de se mostrarem competitivas. "Esse tipo de investimento estimula a inovação durante o processo de produção e aumenta a produtividade da empresa. Hoje em dia, as empresas sabem que precisam estar em processo contínuo de aperfeiçoamento e inovação para con-

que varia entre R\$ 1,50 e R\$ 1,60.

O Brasil Maior contempla uma nova política industrial. O plano articula ações julgadas estratégicas para resgatar o poder competitivo do setor e gerar impulsos mais consistentes à economia e ao emprego. Nele está prevista a aplicação de R\$ 25 bilhões, ao longo de dois anos, para desoneração da produção. Também cria um fundo para incentivar as empresas com faturamento de até R\$ 60 milhões (pequenas unidades empresariais). Além disso, há desonerações de tributos, como a manutenção do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) baixo sobre material de construção, bens de capital (máquinas e equipamentos para a produção), além de caminhões e veículos comerciais leves. Também haverá mais agilidade, de acordo com o governo, no ressarcimento de R\$ 13 bilhões em créditos dos 116 maiores exportadores.

Para Skaf, as medidas de elevação dos impostos para a entrada de capital estrangeiro podem ter algum efeito no curto prazo, mas não servem para reverter a sobrevalorização do real. “Essa questão só poderá ser resolvida com a redução da taxa básica de juros.”

Para Lettiere, o Brasil Maior é um bom plano, mas requer alguns ajustes. “A desoneração da folha (redução de INSS) tem uma contrapartida na Receita com aumento do imposto PIS em 1,5%. As empresas com alto faturamento e com alta produtividade por meio de investimentos



"As indústrias estão se mudando para outros países para fugir do Custo Brasil. Esse movimento teve início com as grandes empresas e, agora, tem se esticado às médias. O resultado disso é o direcionamento de ampliações fabris para unidades no exterior e a consequente redução da produção interna"

Luiz Aubert Neto
(Abimaq)

em tecnologia não obterão benefícios quando comparadas com aquelas com baixo faturamento e que não investem em tecnologia e possuem muitos empregados. Em resumo, as empresas que investem em modernização e agregam valor ao faturamento não serão beneficiadas”, alerta.

O vice-presidente do Centro das Indústrias de São Paulo (Ciesp), Alexandre Eugênio Serpa, avalia a situação afirmando que o anúncio das medidas do Plano Brasil Maior “foi um processo inicial, mas não resolve o problema, hoje, de competição da indústria nacional. O que o setor empresarial espera é que medidas positivas sejam também ampliadas para outros

setores que estão com muita dificuldade de competir no mercado internacional e no nosso próprio mercado”.

Já em relação à política industrial, o Plano contempla medidas de desoneração à produção, medidas de apoio à exportação de manufaturados e à defesa comercial, além de estímulos ao investimento e à inovação. “Trata-se de um início correto para a política industrial, mas precisamos aguardar para saber como serão os resultados dessas medidas na prática. A desoneração da folha de pagamentos, por exemplo, é muito importante para auxiliar os setores beneficiados, pois eles têm processos produtivos intensivos em mão de obra, mas essa medida tem de ser ampliada para atender os demais setores da indústria”, aponta Skaf.

Durante congresso sobre inovação na indústria, realizado na primeira semana de agosto em São Paulo, Frederico Fleury Curado, diretor-presidente da Embraer, ironizou dizendo que o Plano Brasil Maior é um “copo meio cheio, nem tão bom, nem tão ruim”. “O governo federal precisará expandir as medidas anunciadas se quiser realmente apoiar e incentivar a indústria nacional. Esperamos que ocorram novos passos mais adiante. Esse foi um dos pacotes mais abrangentes que já houve, mas política industrial é outra coisa. É algo estruturante e definitivo.”

O presidente do grupo Gerdau, André

"Como produzir no Brasil está ficando caro, incluindo o custo de mão de obra, creio que essa questão é uma real ameaça em diversos setores, sejam eles intensivos em mão de obra ou capital"

Marcelo Lyra
(Braskem)



"O governo federal precisará expandir as medidas anunciadas se quiser realmente apoiar e incentivar a indústria nacional. Esperamos que ocorram novos passos mais adiante. Esse foi um dos pacotes mais abrangentes que já houve, mas política industrial é outra coisa. É algo estruturante e definitivo"

Frederico Fleury Curado
(Embraer)



mos o desaparecimento de alguns setores."

Já o economista Octavio de Barros, do Bradesco, não acredita em desindustrialização do País nos moldes como a questão vem sendo discutida por muitos. "Reconheço sim que há um processo no qual, diante do excesso de oferta na indústria dos países desenvolvidos, vários segmentos industriais no Brasil têm sido afetados por maior concorrência e, nesse sentido, enfrentam dificuldades. Contudo, não vislumbro que a indústria brasileira como um todo esteja condenada ao insucesso", afirma.

Ele diz, ainda, que o País tem um setor produtivo bastante forte e inovador que continua anunciando investimentos, a despeito dos problemas relacionados ao câmbio, à pressão de custos, à infraestrutura deficitária e à complexidade tributária. "Este é o caminho a meu ver. É como se a saída, já percebida pelas empresas, dependesse de investimentos para ganhar eficiência e aumentar a produtividade. Não tenho uma visão negativa em relação a esse tema. Olhando para frente, são várias as oportunidades para a indústria, inclusive por conta do que virá com o pré-sal e os eventos esportivos."

O diretor financeiro da Morganite afirma: "Não vejo esse movimento de desindustrialização que muitos estão comentando; vejo, sim, a crescente perda de competitividade como destruidora de empresas e, possivelmente, assassina do futuro. A incapacidade de formular e executar políticas industriais que realmente possam receber este nome é um dos aspectos que torna difícil acreditar em um futuro, que não seja brilhante, mas pelo menos mais comparável ao de nossos concorrentes asiáticos."

Para Tércio Garcia, "a perspectiva não é das melhores, muito em função da expectativa de um real sobrevalorizado para os próximos anos e o fato de o País não possuir ainda um plano abrangente e orquestrado para resolver questões estruturais básicas e críticas para a melhoria da competitividade da indústria brasileira, como a elevada carga tributária, a necessidade de investimentos em educação de qualidade e a necessidade de investimentos em infraestrutura", pontua. ■

Gerdau Johannpeter, em reunião com analistas e investidores em São Paulo, comentou que as atuais condições da economia, bem como a elevada carga tributária e a desvalorização do câmbio, que tem favorecido as importações, são responsáveis pelo processo de desindustrialização de alguns setores no País. Para o empresário, as medidas anunciadas pelo governo são benéficas. "O Plano Brasil Maior apresentou as primeiras medidas, que já ajudam, mas precisamos de mais para manter nossa competitividade. É difícil avaliar se o plano é ou não suficiente, porque as medidas acabaram de ser anunciadas. Mas o governo tem dados outros sinais, como a redução da alíquota de IPI até 2012", destacou.

Tércio tem opinião semelhante. "O Brasil Maior apresenta medidas necessárias e apropriadas para o momento, mas não suficientes para se reverter a tendência de desindustrialização. A desoneração parcial da folha de pagamentos representa um bom começo, mas é preciso um esforço maior, principalmente do governo, no tocante ao controle e à aplicação dos gastos públicos."

Perspectivas

O futuro dependerá das medidas que o País adotar no presente, e o tempo está ficando cada vez mais escasso em virtude do acirramento da concorrência internacional. "Se as medidas para aumentar a competitividade da estrutura produtiva nacional

forem colocadas em prática, não há dúvidas de que o País tem plenas condições de caminhar em uma trajetória sustentável de desenvolvimento e reverter o processo de desindustrialização. Caso contrário, ficará cada vez mais difícil de a indústria gerar empregos de qualidade, competir nos mercados mundiais e garantir o crescimento da economia brasileira", adverte Paulo Skaf.

Para Rocha, do Sistema Fibra, a esperança no governo é sempre positiva. "Esperamos que a nova política industrial seja desenhada em cima de medidas que evitem a desindustrialização do País. A expectativa em relação ao conteúdo do plano para a indústria brasileira é grande. Já ouvi rumores de que a presidente Dilma possa promover desoneração superior a R\$ 45 bilhões em quatro anos, entre 2012 e 2015, sobretudo, às exportações. O que nós desejamos é que o foco seja a manutenção do crescimento e do desenvolvimento do País."

Segundo Oreiro, o governo precisa ter em mente que o problema da desindustrialização não deve ser analisado do ponto de vista microeconômico. "Hoje em dia contamos com um câmbio valorizado em cerca de 30% e, diante desse cenário, não há como ganhar em produto. Se nenhuma medida for adotada no âmbito da macroeconomia o mais breve possível, vamos observar o esvaziamento de nosso setor industrial em um curto espaço de tempo e, quiçá em dois ou três anos, vere-



Jacinto Alvarez

O que o CFO tem a ver com a área jurídica da empresa?

Eficácia na gestão dos serviços jurídicos

por Márcio Eduardo Riego Cots*

Conforme levantamento realizado pelo FDJur – Fórum de Departamentos Jurídicos, que conta com mais de 300 associados, entre vice-presidentes e gerentes, boa parte das áreas jurídicas corporativas são diretamente subordinadas à diretoria financeira das organizações.

Diante desse fato, constata-se que muitos dos CFOs delegam totalmente a gestão da área jurídica, sob o argumento de que não detêm o conhecimento específico para gestão de uma área tão técnica. Dessa forma, muitos departamentos jurídicos têm uma equipe tecnicamente especializada, do ponto de vista jurídico, mas em muitos casos deixam a desejar do ponto de vista de gestão, seja no alinhamento estratégico, seja em retenção de talentos, ou mesmo em outros pontos fundamentais na gestão do dia a dia de um departamento.

Os profissionais do Direito possuem como uma de suas principais características a capacidade de adaptação. Para observar a veracidade dessa afirmação basta que uma nova lei ou orientação jurisprudencial sejam expedidas ou modificadas pelos órgãos competentes. O movimento pela procura da informação, do posicionamento doutrinário, de pareceres e instruções normativas será grande e poderá durar até um tempo razoável, mas logo a nova realidade se imporá e os profissionais da área jurídica, pelo menos em sua grande maioria, já terão assimilado as alterações, agindo conforme as novas coordenadas.

Todavia, nem sempre essa adaptabilidade ou versatilidade é encontrada nos mesmos profissionais quando reunidos em departamentos jurídicos, especialmente quando o tema não é estritamente ligado ao Direito, mas à gestão ou ao segmento empresarial como um todo.

O panorama empresarial que vem se descortinando tem a necessidade de um corpo jurídico diferente do que se tem atualmente. A antiga imagem de que o departamento jurídico ou o terceirizado não passam de um mal necessário, sendo dignos da acusação das demais áreas de atravancar os processos internos e externos, tendo sempre um “não” na ponta da língua, não pode mais subsistir nem encontrar base na realidade.

A importância dada ao jurídico na nova visão empresarial é cada vez mais evidente, devendo a área jurídica da empresa assumir um papel estratégico dentro do negócio, deixando de ser apenas um departamento de apoio.

Para assumir essa nova função, o CFO responsável, mesmo que indiretamente, da gestão dos serviços jurídicos, tem pela frente pelo menos dois grandes desafios: primeiro, mudar a mentalidade interna dos profissionais que compõem o jurídico a fim de extrair destes o melhor desempenho possível; já o segundo desafio seria o de modificar a imagem do jurídico dentro da corporação.

Do ponto de vista do gestor, para superar esse desafio, o uso de ferramentas



não é só recomendável, é necessário. A realização, por exemplo, de integração de áreas é procedimento dos mais úteis.

Não é muito dizer que os operadores do Direito, especialmente os advogados, possuem uma resistência natural em se inteirarem das outras atividades desenvolvidas na empresa que não sejam jurídicas – como o marketing, a contabilidade, a gestão estratégica, a gestão de pessoas, etc. –, seja por preconceito ou por mera ignorância, ao não entenderem de que forma tais conhecimentos multidisciplinares poderão ajudá-los no dia a dia.

Por outro lado, o apego dos profissionais ao Direito, ou ainda pior, à rotina meramente jurídica (cumprimento de prazos, preenchimento de guias, audiências, etc.), gera uma perda de material humano bastante grande para a empresa, tendo em vista que tais profissionais possuem como característica a intelectualidade, e seu potencial poderia ser muito melhor explorado pela empresa.

Todavia, nenhuma ação parece mais necessária para remodelar a mentalidade do jurídico como a de estimular que seus profissionais interajam com os demais departamentos, fazendo-os entender que fazem parte de um todo.

O gestor, nesse caso, poderia fomentar pequenas explicações de alguns profissionais dos outros departamentos a fim de apresentar suas atividades, tornando possível a interação entre os setores.

Outra ferramenta seria a aplicação de avaliações de desempenho aos profissionais da área jurídica, por meio de índices de desempenho próprios para essa área. Essas informações darão ao CFO uma noção mais clara do desempenho de seu departamento jurídico, mesmo que este detenha apenas conhecimentos superficiais quanto à questão técnica jurídica.

Por se tratar de uma área com características próprias, os índices de desempenho da área jurídica poderão ser diferentes de índices aplicados a outras áreas, mas sem dúvida apontarão os pontos fortes e fracos da equipe responsável pelas questões legais da corporação.

Em alguns casos o jurídico não gera renda ou lucro, mas pode diminuir muito o percentual das perdas da organização, o que nem sempre é reconhecido pelos demais setores empresariais. Por isso mesmo é que a avaliação correta do desempenho pode ser tão útil: pode revelar um jurídico eficiente que, apesar de não atrair valores, poupa a empresa de desembolsá-los; ou pode revelar um jurídico gastador e ineficiente, sem capacidade ou interesse em evitar custos desnecessários.

Outro ponto interessante é a aplicação de ferramentas de gestão no contencioso de massa. A utilização de técnicas de O&M para lidar com o contencioso em uma empresa de abrangência nacional pode auxiliar em muito no desempenho do departamento. Poderão ser introduzidos meios de alcançar informações confiáveis sobre os processos, assim como melhorar o controle exercido sobre os escritórios terceirizados. Tais processos administrativos poderão otimizar o trabalho burocrático e evitar a perda de informações fundamentais à área financeira da empresa.

Muitas outras ferramentas de gestão poderiam ser implantadas, como controle de qualidade dos escritórios, planejamento financeiro e provisões, apoio da tecnologia no provisionamento de passivos, entre outras. Todavia, é importante verificar a real necessidade de cada caso, aplicando, assim, as ferramentas corretas.

Quanto ao segundo desafio – o de modificar a imagem do jurídico dentro da corporação –, que é interligado ao primeiro, só poderá ser vencido quando os profissionais do jurídico tiverem profundo conhecimento do negócio em que estão inseridos.

Entender a missão do cliente, sua visão de curto e longo prazo e suas maiores dificuldades podem tornar o jurídico mais útil, não apenas nos temas de sua área, mas em todos os setores da empresa, melhorando, por conseguinte, a imagem da área jurídica junto aos demais departamentos.

Para iniciar esse processo, as respostas a algumas perguntas devem estar claras na mente dos membros da área jurídica corporativa, por exemplo: Quais os objetivos da empresa? Como são feitos os produtos ou prestados seus serviços de nossa empresa? Quais são os maiores desafios da organização? Quais são seus maiores problemas? Que perfil de advogado a empresa procura? Que tipo de imagem gostaríamos de ter, junto aos nossos clientes internos?

É praticamente certo que as respostas, ou a busca por elas, gerarão uma reflexão positiva no sentido de que, como profissional, preciso participar mais da vida da empresa.

Com esse conhecimento a atuação do jurídico poderá ser mais preventiva que emergencial. O departamento jurídico poderia, por exemplo, auxiliar o departamento pessoal mapeando os principais riscos, auxiliando nas negociações com empresas de benefícios, corrigindo posturas impróprias e ilegais.

A mesma contribuição poderá ser dada à contabilidade, onde o jurídico poderia

A antiga imagem de que o departamento jurídico ou o terceirizado não passam de um mal necessário não pode mais subsistir nem encontrar base na realidade

auxiliar na gestão patrimonial, elaborar pareceres, orientar as diversas áreas da empresa quanto à postura que deverão ser adotadas para a correta contabilização.

As possibilidades são inúmeras, mas para sua execução é indispensável, como já apontado, que o CFO apresente aos membros do jurídico um novo cenário e uma nova necessidade por parte da empresa.

Outro exemplo é o marketing empresarial. Por mais distantes que o marketing e o Direito possam parecer estar, é inegável que uma empresa pode gastar milhões de reais tentando melhorar sua imagem junto aos consumidores de seus produtos/serviços, mas pode fracassar em seu intento se for alvo de grande número de demandas nos órgãos de proteção ao consumidor ou até mesmo perante os tribunais. O jurídico pode ser determinante para diminuir o índice de insatisfação do consumidor, mapeando as deficiências e mitigando os riscos.

O mercado tem incentivado os profissionais do Direito a serem mais flexíveis, mais atuantes e mais interligados e, por enxergar seu potencial, as corporações têm investido no jurídico como nunca. Em recente pesquisa realizada pela consultoria Hay Group, a média salarial dos gestores jurídicos aumentou 113%, percentual maior do que o aumento dos diretores de recursos humanos (92%), marketing (88%) e finanças (85%).

Vale a pena direcionar o jurídico para alcançar esses novos horizontes. A transição poderá ser difícil, mas seu resultado certamente trará benefícios a todos, inclusive aos próprios profissionais. ■

Márcio Eduardo Riego Cots é advogado e diretor jurídico e de Compliance do Grupo C. Cots São Paulo. Mestre em Direito pela Faculdade Autônoma de Direito – Fadis e pós-graduado em Direito Empresarial pela Universidade Mackenzie. Tem MBA Executivo pela Faculdade de Informática e Administração Paulista, com participação no Leadership in Corporate Counsel 2010, na Harvard Business School – Harvard University – EUA. É palestrante e autor de diversos artigos sobre gestão de serviços jurídicos.

Coquetel de homenagem

O Coquetel de Homenagem para os Novos Associados do IBEF SP ocorreu no dia 9 de junho de 2011, no Restaurante Cantaloup, localizado no Itaim Bibi.

Em seu discurso, o presidente da Diretoria Executiva, André Luis Rodrigues, contou um pouco da história do IBEF, fundado no Rio de Janeiro, em 1971, por executivos financeiros de grandes empresas. “Espalhando-se por vários Estados brasileiros, o IBEF chegou a São Paulo, onde avançou rapidamente, sendo, hoje, o principal núcleo da entidade no País”, relatou. André informou que, atualmente, o IBEF SP conta com mais de mil associados e associadas, e que o evento seria uma oportunidade para que os convidados se conhecessem melhor. “Nossa missão é entregar para vocês oportunidades de aprimoramento profissional e desenvolvimento de relacionamento – tanto profissional quanto pessoal. Gostaria também de agradecer ao patrocinador, a PwC”, encerrou.

Luiz Roberto Calado, vice-presidente da Diretoria Executiva e líder da Comissão de Admissão e Frequência, homenageou seu amigo José Cláudio Securato, primeiro vice-presidente da Diretoria Executiva, que durante dois anos foi responsável pela pasta de admissão e frequência. Ele informou o número de novos integrantes que se associaram ao IBEF SP desde o início de 2011: 85; o que mostra o aumento do interesse dos executivos pela Entidade. “Durante todo o ano de 2008 foram 80. Em 2009 foram 120, e em 2010, 140”, informou. Calado apontou a qualidade dos novos membros: “são muitos presidentes de empresas, altos executivos e executivas e advogados, o que mostra um pouco o caráter multidisciplinar do nosso Instituto”, avaliou.

Calado apresentou aos convidados o vice-presidente da Diretoria Executiva e membro da CRP (Comissão de Relações Públicas), divisão responsável pela revista *IBEF News*, Leonardo Barros. Ele também destacou a presença de André de Araújo Souza, presidente da Comissão Técnica, e de Luciana Medeiros, presidente do IBEF Mulher, dois núcleos de atração e retenção de associados. “Agradeço a eles e também a Marcia Kitz, que trouxe muitas novas associadas e tem muito empenho, levando o nome do Instituto em diversas ocasiões”, disse. Calado identificou ainda os membros da Comissão de Admissão e Frequência; Sérgio Volk, Roberto Goldstajn e Valéria Natal.

aos novos associados

Os integrantes que entraram recentemente para o quadro do IBEF SP tiveram uma noite agradável na companhia de seus pares

Fotos: Jacinto Alvarez

Marco Castro, da PwC, empresa patrocinadora do evento, afirmou que a homenagem aos novos associados do IBEF SP está intimamente relacionada com a cultura de inovação e diversidade da organização, citando como exemplo o IBEF Mulher e o número de novas associadas. “É um prazer estar patrocinando esse evento. Gostaria de dar as boas-vindas e agradecer a presença de vocês”, disse.

Quem esteve por lá

ANDRÉ LUIS RODRIGUES

Presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP

“Quando uma pessoa chega a uma associação, busca saber o que a entidade pode fazer por ela. Este evento apresenta o Instituto aos novos integrantes, de forma descontraída, dando-lhes a oportunidade de entrar em contato com outros associados. O *feedback* tem sido muito positivo, e os novos associados vêm esta iniciativa com simpatia. A base do IBEF SP é sempre apresentar eventos de alto nível. Este ano a Diretoria Executiva já realizou o Painel dos CFOs e o Seminário de Crédito, com excelentes profissionais. Estão programados, ainda, eventos para as áreas de seguros, tesouraria e o Painel dos CEOs, grande evento que ocorre em agosto. Hoje, buscamos segmentar o IBEF SP. Ele é composto por CFOs, profissionais de bancos, companhias de auditoria, jovens e mulheres. É impossível ter uma fórmula que serve para todos. Buscamos propor eventos que vão ao encontro das necessidades de cada grupo.”

JOSÉ CLÁUDIO SECURATO

1º vice-presidente da Diretoria Executiva

“Procuramos ter uma associação de qualidade, representativa, forte, que consiga dar corpo à tradição que o IBEF SP já possui. É um nome muito forte. Pessoas importantes passaram pelo IBEF SP e tentamos fazer com que o Instituto continue ganhando terreno, para ser cada vez maior. Recebemos os novos associados dessa forma para mostrar que as portas estão abertas e que temos interesse em recebê-los. O perfil do associado é o executivo de Finanças – da empresa, da instituição financeira, do mercado financeiro, da corretora, da seguradora, da firma de consultoria, da auditoria, além dos serviços correlatos: recursos humanos e educação para executivos, entre outros. Os eventos são vitrines, sua qualidade atrai novos integrantes. O IBEF Jovem, que concentra os eventos para estudantes, é uma das principais ferramentas de divulgação do nome do IBEF SP para profissionais que ainda não estão inseridos no mercado. Hoje, temos vários associados que entraram pelo IBEF Jovem. Estamos felizes com o número crescente de associados.”

LUIZ ROBERTO CALADO

Vice-presidente da Diretoria Executiva responsável pela Comissão de Admissão e Frequência

“O IBEF SP tem no relacionamento e no conteúdo dois pilares que caminham juntos. Às vezes, o relacionamento atrai os associados, e os eventos técnicos acabam servindo como forma de retenção desses integrantes. A gama de assuntos que margeia a profissão de executivos de Finanças é muito interessante. É uma profissão dinâmica, que tem mudado bastante. Hoje, a quantidade de empresas que surgem ou abrem capital é grande, e nossa profissão está em

alta. O IBEF SP não é um local apenas para CFOs, mas para todo seu entorno. Muitos advogados têm se interessado, o que reforça o caráter multidisciplinar da entidade. O IBEF Jovem, em seus encontros anuais com *headhunters*, demonstra que o Instituto atua também na construção da carreira.”

LEONARDO BARROS

Vice-presidente da Diretoria Executiva e integrante da Comissão de Relações Públicas

“Este aqui é o *core* do negócio. Muitas pessoas se surpreendem pelo poder de reunião do IBEF SP. Acredito que ainda iremos transformar este evento numa agenda da comunidade de Finanças. É agradável e gera relacionamento, uma das coisas que o executivo financeiro não tem em sua agenda como um escopo de obrigação. O executivo financeiro, muitas vezes, é solitário e tem apenas a equipe do seu departamento como amigos. O *networking*, entretanto, tem sido cada vez mais exigido desse profissional pelo mercado. Aqui ele é reconhecido, abordado, recebido pelos seus pares, e troca informações que não teria como consultar dentro da organização em que trabalha, como taxas de juros de empréstimo, atendimento bancário, informações sobre boas fusões e aquisições, ou mesmo empresas de consultoria. O evento tem o potencial para ser uma âncora de *networking* para os novos executivos originários de boas instituições de ensino, como GV e Insper.”





O IBEF, atualmente, é considerado um dos mais representativos fóruns para análise e discussão de temas relacionados a Finanças, e um ambiente consagrado para o exercício do relacionamento e troca de informações



Romeu Moreira Silva (ECX), Ivan de Souza (Congem), Sergio Volk (Magno Consultores) e Eduardo Benedito Duarte (Extrand)



José Claudio Securato (Saint Paul Escola de Negócios) e André Luis Rodrigues (Rhodia/IBEF SP)



Cristiane Aché (Alstom), André Luis Rodrigues (Rhodia/IBEF SP) e Luis Roberto Calado (Brain/presidente da Comissão Admissão e Frequência do IBEF SP)

◀ André Luis Rodrigues (Rhodia/IBEF SP), na abertura do evento

CHRISTIANE ACHÉ

Diretora de Estruturação Financeira para América Latina da Alstom

“Estou associada há aproximadamente seis semanas. Trabalhei junto com o André Luis Rodrigues na Câmara de Comércio França Brasil, onde fomos codiretores, e ele demonstrou um entusiasmo muito grande pelo IBEF SP, que me contagiou, e estou aqui. Estive no Fórum dos CFOs, um evento muito bem organizado e bom tanto do ponto de vista técnico como do relacional. Esse misto que o IBEF SP pode proporcionar é muito positivo – em termos de palestras, encontros, grupos de reflexão, mas também como uma certa ‘terapia coletiva’. Temos os mesmos problemas e questionamentos, e compartilhar isso pode ser muito útil. Sou carioca, mas morei fora muito tempo, e o IBEF SP vai me proporcionar o relacionamento com profissionais de São Paulo.”

GUILHERME MACHADO DE SÁ

Economista da Rebouças e Sá Consultoria Financeira

“Estou no IBEF SP há quatro meses. O que me chamou atenção foram os eventos da Subcomissão de Tributos. Fui também a um de Sustentabilidade, por curiosidade. Os palestrantes têm muito conteúdo a agregar. Estou aprendendo muito. Sou economista, mas atuo na área comercial de uma empresa financeira, e no IBEF SP encontrei um local onde posso ter minhas ideias e desenvolver meu raciocínio, saber sobre as tendências de mercado e entender melhor o que está acontecendo. Busco desenvolver minhas habilidades pessoais; tenho amor pela área financeira.”

ANETE LOPES

Sócia na Tecnopower

“Este é meu primeiro evento com associada. Já conhecia o IBEF SP por meio do CRA [Conselho Regional de Administração] de São Paulo, onde tive contato com Luiz Roberto Calado, que foi quem me fez o convite para entrar no Instituto, em 2009. Participei de alguns eventos do IBEF SP e conversei com a Marcia Kitz [IBEF Mulher], que conheci na BPW [Business Professional Women], e ela formalizou o convite. Antes, já estive em um evento sobre Fusões e Aquisições e em outro na área de Direito Trabalhista, como convidada do Calado, que tenho como referência. Minha carreira é como executiva financeira na área de construção civil e incorporações, na qual atuo há vinte anos e pretendo prosseguir. Trabalhei com consultoria financeira no início do ano, voltada para reestruturação de empresas, mas atualmente participo de processos seletivos e busco uma colocação fixa nessa área. Espero relacionamento e a troca de informações, pois o IBEF SP reúne profissionais competentes de mercado, com experiências interessantes. O setor do qual eu venho não formou muitos executivos financeiros, a não ser nas grandes companhias, então é uma oportunidade de interação significativa.”





Luis Roberto Calado (Brain), Daniela Dalfovo (Moraes Navarro), Alexandre Farah (Moraes Navarro), Marco Aurélio de Castro e Melo (PwC) e André de A. Souza (Ernst & Young Terco)

ALEXANDRE FARAH

AF Consultoria

“Entrei no final de agosto, indicado pelo associado André Maurino, e fui a alguns eventos. O IBEF SP é um local muito interessante, frequentado por pessoas de um nível muito bom, e os assuntos tratados são pertinentes. Estou comprovando isso a cada reunião de que participo. Conhecer pessoas e falar de assuntos relevantes faz a diferença. É sempre um ponto de referência para a carreira. Na minha empresa de consultoria tributária há uma divisão de redução de custos, e sinto que a minha participação no IBEF SP está agregando valor ao negócio.”

DANIELA DALFOVO

Moraes Navarro Advogados

“Sou nova no Instituto, fui com meu marido (Alexandre Farah) a algumas palestras e gostei. Cada um tem seu escritório. O meu é na área jurídica, contenciosa. O IBEF SP é bom para aprimorar os conhecimentos, estar presente é uma forma de aprender. O nível das pessoas é muito bom. Fui a eventos da área de Tributos, mas verifiquei também a parte de Sustentabilidade, que me chamou atenção. O tema está em alta e é necessário, principalmente para mim, que trabalho com área jurídica dentro de empresas.”

CRISTIANO ANDRADE

HSBC

“Estou no IBEF SP há aproximadamente oito meses. O Instituto tem muitas palestras construtivas e aqui está o público com o qual eu quero conviver: pessoas do mercado financeiro, de empresas de diversos setores e de consultorias, dentre outras. Já percebi o quanto me agregou em termos de conversar sobre alguns temas de mercado. Atualmente, estou numa área operacional, e as pessoas não costumam conversar sobre esses assuntos. Trabalho numa agência *offshore* nas Ilhas Cayman, para o HSBC. Fui a alguns eventos de Tributos, de Sustentabilidade e de Governança Corporativa. Também já ouvi falar sobre o Socioesportivo e tenho interesse em participar. Fui indicado pelo Carlos Alberto, presidente do IBEF MG, e conversei com o presidente do IBEF Jovem, o Guto Miranda, do HSBC.”



IBEF Mulher marcando presença no Coquetel de Novos Associados: Valéria Natal (Distillerie Stock), Alessandra Akrch (PwC), Alessandra Rigos (Luz Publicidade), Marcia Kitz (Banco Luso Brasileiro), Elida Monteiro (Serasa Experian) e Flavia Gomes (Ernst & Young Terco)

Associar-se ao IBEF SP é estar pronto para o futuro

O IBEF SP, com 1.200 associados, é o mais importante núcleo do Sistema IBEF, que compreende as seguintes seccionais no País: Rio de Janeiro, Campinas, Belo Horizonte, Curitiba, Porto Alegre, Vitória, Fortaleza, Florianópolis, Brasília e Recife. No Brasil, são 4.500 executivos que representam empresas e instituições dos mais diversos tamanhos e segmentos de atuação. O IBEF, atualmente, é considerado um dos mais representativos fóruns para análise e discussão de temas relacionados a Finanças, e um ambiente consagrado para o exercício do relacionamento e troca de informações. O corpo diretivo do IBEF SP é composto por um grupo de 150 associados, com a seguinte estrutura: Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Conselho Fiscal, Conselho Consultivo, presidentes de Comissões de Trabalho e, para todas as atividades gerais, a Diretoria Vogal. Esse grupo de associados representa parte relevante das maiores empresas e instituições de diversos segmentos com sede em SP.

O IBEF oferece atualizações de mercado e acesso a eventos diferenciados sobre temas de forte interesse para os executivos e profissionais de mercado, tendo como palestrantes personalidades do governo e executivos de empresas líderes. Eventos como o Painel dos CEOs, para discutir tendências do País e mundo na visão de expressivas lideranças empresariais, ou como o CFO Forum, que este ano aconteceu em Campos do Jordão, direcionado aos CFOs e profissionais de Finanças, discutindo cenários macroeconômicos e competências dos CFOs do futuro, em um ambiente relaxante e com programação especial para acompanhantes. Outro importante canal para geração de conteúdo são os eventos de caráter puramente técnico, produzidos pela comissão técnica do IBEF SP e suas Subcomissões de Finanças Corporativas, Governança Corporativa, Planejamento Estratégico, Riscos Financeiros, Sustentabilidade, Tax e TI.

A revista *IBEF News* é um importante canal de informações, uma publicação influente enviada aos principais veículos de comunicação do País e que trata de assuntos relevantes do mundo corporativo. O *website* do Instituto também traz

informações em tempo real sobre os eventos, notícias e atualidades, além de artigos relevantes para o dia a dia do profissional de Finanças. No *site*, o associado pode, ainda, baixar o material didático utilizado nos eventos. Por tudo isso, o IBEF SP é considerado uma importante referência para a mídia e o mercado.

O IBEF Jovem tem foco em jovens executivos e estudantes de áreas relacionadas a Finanças, com a finalidade de integrá-los ao quadro de associados da entidade, e o IBEF Mulher promove a integração de executivas, trazendo uma nova visão para o Instituto.

O IBEF SP também está atento a proporcionar a seus associados momentos especiais, como o Encontro Socioesportivo. Voltado ao relacionamento entre associados, familiares e convidados, o evento é realizado pelo IBEF SP há 26 anos nos melhores *resorts* do País. É reconhecido como um momento excepcional para um *relax* do estafante dia a dia da profissão. A programação, aliada ao ambiente, cria condições naturais para confraternização, desenvolvimento de negócios e muita troca de informações.

Pensando no real valor da profissão de executivo de Finanças e no seu importante papel para o desenvolvimento do País, o IBEF promove, todos os anos, premiações a profissionais de destaque, caso do *Prêmio Revelação em Finanças IBEF SPI KPMG*, em reconhecimento aos jovens executivos, e do *Prêmio Destaque IBEF SP*, direcionado a líderes empresariais ou autoridades com forte desempenho na comunidade em que atuam. Há, ainda, o *Prêmio Executivo de Finanças do Ano*, escolhido em processo de votação direta pelos seus pares, e que recebe a escultura em bronze idealizada pelo artista plástico Osni Branco, nomeada *O Equilibrista*.

O IBEF SP está constantemente recebendo novos associados: são pessoas que sabem a importância de estarem bem informadas, adquirir novas experiências e apreciam o diferencial de fazer parte de um grupo privilegiado. São profissionais que não querem apenas acompanhar as mudanças – querem fazer parte delas.

Como associar-se ao IBEF SP?

É possível associar-se por indicação de um integrante ou entrando em contato com o Instituto pelo telefone (11) 3289-1844. A vice-presidência de Admissão e Frequência avalia a ficha para saber se o perfil do candidato é condizente com o do IBEF SP. O formulário de pré-qualificação também pode ser enviado *on-line*, por meio do *link*: <http://ibef.com.br/instituto/qualifica.asp>.



Destaque na comunidade de Finanças

O *Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG* foi criado em 2004 com o objetivo de reconhecer jovens talentos da área de Finanças. Com o passar dos anos, a credibilidade da premiação só aumentou e, como consequência, o prestígio dos vencedores de cada edição é cada vez maior.

Desde o primeiro ano da realização do evento, o IBEF SP contou com a parceria da auditoria e consultoria KPMG. “Como empresa cujo maior patrimônio é formado por pessoas, fazemos questão de investir em iniciativas que valorizam o trabalho daqueles que estão contribuindo para o fortalecimento e consolidação de nossas instituições”, ressalta Pedro Melo, presidente da empresa. Ele explica que conhecer e acompanhar esses jovens talentos de hoje é também uma forma de fortalecer a troca de experiências com os gestores e líderes de amanhã. “Com certeza esse relacionamento produzirá ótimos frutos.”

Na opinião de Álvaro Vilela de Souza, presidente do IBEF Jovem, o *Prêmio Revelação em Finanças* tem conseguido nos últimos anos mostrar que os jovens talentos têm transformado trabalhos que antes eram somente acadêmicos em conteúdos extremamente úteis para o mundo corporativo. “Essa mudança tem atraído os executivos seniores, que utilizam cada vez mais essas ferramentas, trazendo notoriedade aos jovens e exposição para aquele que em breve será líder em grandes empresas”, reflete.

Sobre a importância do prêmio, Pedro Melo vai além: “Inovar é um dos grandes desafios que se impõem diariamente à gestão financeira. Afinal, a exposição aos riscos, à contínua evolução dos mercados e à necessidade de geração constante de novas

“Com certeza, um grande volume de soluções inovadoras surge a partir de iniciativas de jovens profissionais ou acadêmicos, que se dedicam a seu desenvolvimento. É justamente para reconhecer as contribuições desses jovens talentos que o *Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG* foi criado. O mercado precisa desse tipo de colaboração, e nada melhor do que reconhecer as melhores iniciativas e distinguir seus criadores para construir relações produtivas e duradouras”

Pedro Melo, presidente da KPMG

“O prêmio em si traz ao jovem uma exposição que, sem dúvida alguma, trará um futuro melhor a sua carreira profissional”

Álvaro Vilela de Souza, presidente do IBEF Jovem

soluções e produtos exigem respostas imediatas e eficientes dos agentes do mercado”, afirma, e continua: “Com certeza, um grande volume de soluções inovadoras surge a partir de iniciativas de jovens profissionais ou acadêmicos, que se dedicam a seu desenvolvimento. É justamente para reconhecer as contribuições desses jovens talentos que o *Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG* foi criado. O mercado precisa desse tipo de colaboração, e nada melhor do que reconhecer as melhores iniciativas e distinguir seus criadores para construir relações produtivas e duradouras.”

Álvaro, por sua vez, incentiva que todos os jovens que criaram ou implementaram em suas faculdades ou empresas algum tipo de trabalho a compartilhá-lo com o IBEF SP, “uma vez que grande ideias precisam ser compartilhadas e

implementadas”, diz, e lembra: “O prêmio em si traz ao jovem uma exposição que, sem dúvida alguma, trará um futuro melhor a sua carreira profissional.”

Pedro Melo também estimula a participação. “Concorrer a um importante prêmio como esse propicia uma série de benefícios. Trata-se de um importante exercício de sistematização de ideais. É preciso pôr em prática habilidades, como a visão gerencial, no intuito de identificar um problema ou oportunidade, analisar possíveis abordagens e propor alternativas que redundem em soluções inovadoras, eficazes e aplicáveis.” E acrescenta: “Além disso, a distinção oferecida aos trabalhos, além da premiação propriamente dita, é um diferencial que os premiados carregarão por toda a carreira, seja ela profissional ou acadêmica.” ■



Bronze de Osi Branco

Quadro de Premiados

Vencedor/2010

Denísio Liberato

Pesquisador sênior do Banco do Brasil e mestre e doutorando em Economia pela FGV-SP. Em 2008, recebeu Menção Honrosa do Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG.

Trabalho: *Original Sin e Price Discovery no Mercado de Bonds Soberanos em Reais.*

Menção Honrosa/2010

Ludwig Agurto Berdejo

Gerente de Controladoria da Hotelaria Accor.

Trabalho: *Orçamento Flexível com Redução da Incerteza? A Modelagem e Simulação no Segmento Hoteleiro.*

Vencedores/2009

André Tanno

Formado em Publicidade e Propaganda pela ESPM com especialização em Administração de Empresas pela FGV, é gerente de Finanças da Serasa Experian.

Fabio Wiliam Chilante Rodrigues

Formado em Ciências Econômicas pelo Mackenzie, pós-graduado em Administração Contábil e Financeira pela Faap e graduando em Ciências Contábeis pela FEA-USP, é analista sênior da Serasa Experian.

Leandro Reis

Formado em Matemática pela USP-ICMC e pós-graduando do curso de especialização em Administração de Empresas pela FGV, é especialista em Finanças de Vendas da Serasa Experian.

Luiz Felipe Cursino de Moura Guarnieri

Formado em Administração de Empresas com ênfase em Mercado Futuro e de Opções e Desenvolvimento de Novos Negócios pela FGV, com pós-graduação em Negócios pela Fundação Dom Cabral, é gerente financeiro de Unidade de Negócio da Serasa Experian.

Trabalho: *Análise de Preço, Volume e Mix do Portfólio em Empresas de Serviços.*

Menção Honrosa/2009

André Nogueira Fontenele

Bacharel em Física pela USP e mestre em Economia e Finanças pelo Ibmec, é chefe de Estratégia e Análise Quantitativa do HSBC Asset Management.

Trabalho: *Fundos 130/30 Funcionariam no Brasil?*

Claudia Emiko Yoshinaga

Bacharel, mestra e doutoranda em Administração de Empresas pela FEA-USP, é sócia consultora da Alianti Consultoria Empresarial.

Francisco Henrique Figueiredo de Castro Junior

Formado em Engenharia Mecânica pela UFC e mestre e doutor em Administração pela USP, é professor da Fundação Instituto de Administração e professor pesquisador da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado.

Trabalho: *A Relação entre Sentimento de Mercado e as Taxas Futuras das Ações.*

Vencedor/2008

Wesley Mendes-Da-Silva

Professor Pesquisador da Universidade Presbiteriana Mackenzie e da FIA – Fundação Instituto de Administração.

Trabalho: *A Influência das Redes de Relações Corporativas no Desempenho de Empresas do Novo Mercado da Bovespa.*

Menção Honrosa/2008

Denísio Liberato

Economista de Private Banking do Banco do Brasil.

Trabalho: *Cointegração e Price Discovery do Risco Soberano Brasileiro.*

Dany Rogers Silva

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia.

Pablo Rogers

Professor da Universidade Federal de Uberlândia.

Trabalho: *Mensuração da Rentabilidade do Crédito Comercial: Proposta de um Modelo Fundamentado no TOC e na Raroc.*

Flávio Málaga

Professor de Finanças Corporativas do Ibmec SP e da FIA – Fundação Instituto de Administração.

Trabalho: *Análise da Influência das Fusões e Aquisições sobre o Risco e Retorno das Empresas Adquirentes.*

Vencedor/2007

Nathália Bellizia

25 anos, Monitora do Curso de MBA Finanças da FIA.

Trabalho: *Uma Medida de Risco Brasil para a Avaliação de Investimentos.*

Menção Honrosa/2007

Marcelo Gonzalez Coelho

Gestão de Produtos e Serviços de Meios de Pagamento Eletrônico da Credicard.

Trabalho: *Estratégia de Integração Vertical no Mercado de Cartões Private Label.*

Pablo Rogers

Professor na área de Finanças da Universidade Federal de Viçosa.

Trabalho: *CAPM Teórico versus CAPM Empírico: Sugestão para Estimativa do Beta nas Decisões Financeiras.*

Raquel de Freitas Oliveira

Analista Financeira do Banco Central do Brasil.

Trabalho: *Os Depositantes Percebem o Risco de seus Bancos? O Caso Brasileiro de 1999 a 2006.*

Vencedores/2006

Alexandre Di Miceli da Silveira

31 anos, professor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

Trabalho: *Impacto das Divulgações de Disputas entre Acionistas Controladores e Acionistas Minoritários sobre o Preço das Ações no Brasil.*

Rafael Paschoarelli Veiga

32 anos, professor de Finanças no Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

Trabalho: *Um Modelo para o Cálculo da Probabilidade de Default Empregando Árvores Binomiais.*

Vencedor/2005

André Luiz Oda

32 anos, professor assistente e pesquisador da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

Trabalho: *Análise da Relação entre Indicadores Contábeis e Betas de Mercado das Empresas Brasileiras Negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo.*

Menção Honrosa/2005

Gustavo Liberali

28 anos, Gerente de Riscos da Braskem e mestrando em Macroeconomia e Finanças pelo Ibmec São Paulo.

Trabalho: *A Implementação da Gestão Integrada e Pró-Ativa de Riscos na Braskem.*

José Cláudio Securato

27 anos, Diretor do Saint Paul Institute of Finance e mestrando em Administração (Finanças) pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

Trabalho: *Governança Corporativa e Fatores de Referência Gerencial.*

Vencedor/2004

Rodrigo Takashi Okimura

27 anos, mestre em Administração e doutorando em Engenharia Elétrica (USP).

Trabalho: *O Valor Adicionado Possui Maior Relação com o Retorno das Ações do que o Lucro Líquido no Brasil?*

Menção Honrosa/2004

Fabiano Gabriel

25 anos, Mestre em Controladoria e Contabilidade (USP), Analista do Banco Central do Brasil.

Trabalho: *O Impacto do Fim da Correção Monetária na Rentabilidade e Adequação de Capital dos Bancos no Brasil.*



Valorização de imóveis no Brasil já é a maior do mundo, e chega a 229% nominais entre 1996 e 2010

Pesquisa traz São Paulo, tomada como referência de mercado, pela 1ª vez no topo do ranking, com aumento nominal de 27,3% sobre o 2º trimestre de 2010

Antonio Machado*

O país acaba de conquistar um recorde mundial, que pode ser mais inquietante que alentador: a maior valorização imobiliária, entre um conjunto de 39 países, de China aos EUA, Turquia à França, no segundo trimestre em relação à mesma base de 2010. Qualquer sinal de bolha no mercado que arruinou os EUA é motivo de apreensão.

Promovida pela Global Property Guide, firma inglesa com matriz em Manila, a pesquisa traz pela primeira vez a cidade de São Paulo – tomada como referência de Brasil –, no topo do *ranking*. Em termos nominais, sem abater a inflação, a valorização foi de 27,3% sobre o segundo trimestre de 2010, seguida por Hong Kong – cidade-estado associada à China –, com aumento de 25,9%.

Na medição intertrimestres, o aumento do preço do metro quadrado em São Paulo atingiu 7,2%. Em Hong Kong, 5,3%. Na China, que na pesquisa é representada por Xangai, sua maior metrópole, o aumento anual até o segundo trimestre foi de magro 0,7%, e entre o 1º e o 2º trimestres, 0,5%. Depois do estouro da bolha imobiliária nos EUA, que aleijou a economia na zona do euro, a China parecia ser a derradeira terra da oportunidade para a construção civil. Parecia.

Com os mercados estagnados em escala global, Brasil aparece como exceção entre as grandes economias. Com valorização acima de dois dígitos na comparação anual, só há quatro países, todos pequenos (Hong Kong, Tailândia, Estônia e Singapura), além de Brasil.

A situação se repete na lista que abate a inflação, tecnicamente mais realista que a comparação nominal, preferida pelos corretores de imóveis. Hong Kong está na frente, mas por um pelo. Lá, o preço dos imóveis no 2º trimestre teve alta anual de 19,7% (e de 3,5% intertrimestres), contra 19,5% em São Paulo (e 5,2% do 1º para o 2º trimestre de 2011). Mas, enquanto o mercado perde pique em Hong Kong, respondendo ao aperto monetário contra a inflação promovido pelo governo local em sintonia com Pequim, no Brasil ele alça voo.

Mais impressionante é que somente em 13

dos 39 países analisados houve aumento de preço dos imóveis em doze meses até junho último, abatida a inflação do período. E, dos 26 no território negativo, em 18 o ritmo da queda continua aumentando. Nos EUA, por exemplo, se a retração em doze meses até o 2º trimestre de 2010 fora de 1,9%, um ano depois a recessão dos imóveis aumentou para 5,9%.

A polêmica sobre bolha

Parte dos dados considerada pela Global Property Guide se baseia na pesquisa trimestral sobre o preço de imóveis da FIPE, entidade de estudos da Faculdade de Economia da Universidade de São Paulo (USP). Outras fontes, inclusive para mapear a situação no Rio de Janeiro, citado como o mais caro do país, são o Ibope Intelligence e pesquisas diretas de empresas, como a Cyrela, fundos e bancos.

É inconclusiva a discussão sobre se o preço dos imóveis já exhibe sinais de bolha, definida como especulação desenfreada, ou estaria perto de algo assim. Fato é que até 2004 o mercado estava quase parado. As reformas do crédito imobiliário introduzidas no começo do primeiro governo Lula mudaram esse panorama. O resto veio com o aumento da renda, a queda dos juros e a retomada das construções.

O dobro em dois anos

Mas há indicadores que sugerem um avanço rápido demais do preço. Em apenas dois anos, o preço de apartamentos novos com um quarto em São Paulo dobrou. Entre 2008 e 2010, segundo a Embraesp, firma de avaliação de imóveis, unidades novas com dois a quatro quartos tiveram aumentos de preços de 40% e 60%, respectivamente.

Em prazo maior a corrida dos preços em relação a outros ativos é mais impressionante. De 1996 a 2010, o preço de novos lançamentos em São Paulo engordou 229%. Ou 132% em termos reais, conforme os dados da Embraesp citados pela Global Property Guide.

Os cubículos verticais

Na mão contrária à ideia de bolha, a maioria se fia na relação do volume do crédito imobiliário como proporção do PIB, que é baixa no Brasil: 4,1% do PIB em 2010, vindo de 1,4% em 2005, contra mais que o triplo no México e 40% do PIB na área do euro.

Mas já houve surto parecido com bolha na área de *flats*, não muito mais de uma década atrás em São Paulo, sem o envolvimento de crédito. Quando o mercado saturou, o preço desabou. Muitos *flats* acabaram relançados anos depois como edifícios de um dormitório.

O melhor é ficar atento. E incentivar os governos municipais a abrir áreas de expansão, em vez de autorizar a construção de cubículos verticais – o modo vesgo de compor a renda com a prestação do financiamento e o preço do imóvel, normalmente função de terrenos inflacionados.

Boom até na hotelaria

De modo silencioso, tal como o salto do preço dos imóveis quando comparado ao cenário de despejo e recessão no mercado imobiliário no mundo, o Brasil vai despontando em *rankings* variados. Nas três Américas, por exemplo, só em quatro cidades houve aumento de dois dígitos da taxa de ocupação em hotéis em julho, segundo uma firma de pesquisa no ramo, a STR: Montreal, com 77% de ocupação, Miami (75,8%), Santiago (73,6%) e Rio (72,1%).

Noutro indício de que o Brasil está caro, São Paulo teve o maior aumento da tarifa média diária em julho: 33,8%, para US\$ 143,20. Em seguida vem o Rio, com alta de 24,8%, para US\$ 198,97. A maior diária média está em Nova York, mas, por ora, lá parou de subir. E aqui sobe sem parar. ■

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



O que os CFOs, CEOs e CIOs estão pensando?

Rodrigo Kede*

Ao longo dos últimos anos vem crescendo o interesse pelo entendimento das necessidades e desafios enfrentados pelo *C-Level* nas empresas. Alguns estudos têm se focado nesse tema de forma profunda, trazendo à tona percepções e linhas de comportamento que nos possibilitam traçar alguns paralelos entre esses níveis decisórios nas organizações.

O IBM Institute of Business Value trouxe, nos últimos dois anos, três estudos que contaram com entrevistas presenciais realizadas com mais de 6 mil executivos no mundo, sendo cerca de 1.900 CFOs, 1.500 CEOs e 3.000 CIOs, distribuídos por 18 indústrias e empresas de diferentes portes. Entre as principais constatações, está a certeza de que teremos um forte aumento do nível de complexidade e de mudanças nos próximos 3 a 5 anos dentro de nossas organizações, e muitos dos entrevistados não se sentem plenamente preparados para enfrentar tais desafios.

Os CEOs apontam que, à medida que a complexidade cresce, a criatividade precisa ganhar espaço para gerar a inovação necessária a fim de enfrentar os desafios. Quando cruzamos essa necessidade com o estudo realizado com os CFOs, verificamos que mais da metade do tempo desses executivos é direcionado para atividades transacionais e ao provimento de informações acuradas sobre o passado, restando menos envolvimento em análises preditivas que poderiam oferecer um melhor suporte às decisões da organização, como, por exemplo, verificar a viabilidade financeira de novos produtos e serviços. Para ser mais específico, 45% dos CFOs informaram que suas organizações financeiras não são efetivas em áreas de estratégia, integração de informações e gerenciamento de riscos e oportunidades.

Um mundo cada vez mais plano se apresenta com novos desafios, de rápida disseminação e com efeitos colaterais em diversos segmentos. Nesse ambiente, não mais existe o tempo de reação que estávamos acostumados, as decisões precisam ser tomadas de maneira quase automática, assertiva e executadas em sua plenitude

Ainda em relação à questão do aumento da complexidade e mudança, notamos um crescimento na preocupação dos CIOs em conseguir capitalizar novas fontes de dados para gerar informações às linhas de negócios, como realizar o entendimento das tendências de consumo amplamente explicitadas nas mídias sociais, ou dos grandes volumes de dados gerados entre seus parceiros na cadeia de valor das organizações. No entanto, essas novas e abundantes fontes de dados seguem acompanhadas da questão de que ainda não se tem o real entendimento de como e o que capitalizar delas. O ponto positivo desse intrincado cenário é que estamos todos cientes das dificuldades, não mais futuras, e estamos engajados em descobrir o melhor caminho para essa evolução.

Outro ponto do estudo envolvendo CFOs definiu como uma das prioridades o provimento de mais transparência nas operações das organizações, colocando sob a tutela do líder financeiro a missão de criar métricas capazes de traduzir, em tempo real, momentos de negócios em indicadores financeiros. Em relação aos CIOs, uma constante no estudo foi a necessidade de criar painéis visuais que apresentem a informação para as diversas áreas da organização.

A convergência destas ações, presentes em ambas as agendas, pode gerar o apoio necessário aos CEOs, que apontaram três

forças externas com alto potencial de impacto na organização: os fatores de mercado, fatores tecnológicos e fatores macroeconômicos. Uma leitura atenta desses estudos permite traçar tais paralelos, mas fica o questionamento se no desenrolar das atividades diárias, essas agendas estão integradas, contando com os mesmos objetivos e envolvendo o time correto no desenvolvimento destas ações.

Um mundo cada vez mais plano se apresenta com novos desafios, de rápida disseminação e com efeitos colaterais em diversos segmentos. Nesse ambiente, não mais existe o tempo de reação que estávamos acostumados, as decisões precisam ser tomadas de maneira quase automática, assertiva e executadas em sua plenitude. A base dessa nova ordem será construída por pessoas com visão holística de suas organizações e de seus mercados, e que sejam capazes de criar modelos convergentes, utilizando dados de fontes ainda não explorados e repensando novas formas de receita para a companhia. ■

**Rodrigo Kede é vice-presidente de Serviços de Tecnologia da IBM Brasil e membro do Conselho de Administração do IBEF SP.*



Edi Pereira

Nova discussão sobre quota de participação para as mulheres

Luciana Medeiros von Adamek, coordenadora-geral do IBEF Mulher

No 1º semestre deste ano, a Comissão de Assuntos Econômicos (CAE) manifestou-se favorável à aprovação de projeto de lei que cria quota para a participação de mulheres em órgãos colegiados de administração de empresas estatais (http://www.senado.gov.br/atividade/materia/detalhes.asp?p_cod_mate=96597). O projeto de lei garante às mulheres percentuais mínimos em representações nos conselhos de administração de empresas públicas, sociedades de economia mista, subsidiárias e controladas pela União. O objetivo é garantir 40% de presença feminina nos conselhos e, de acordo com a regra projetada, a partir de 2016, as empresas públicas deverão ter no mínimo 10% de mulheres em seus conselhos; de lá em diante, o aumento previsto deverá ser gradual, até atingir os 40% em 2022. Se aprovada na Comissão de Constituição e Justiça (CCJ), o projeto de lei seguirá para análise na Câmara dos Deputados.

Para a elaboração da regra projetada, o relator baseou-se em estudos que apontam a baixa representatividade das mulheres nos conselhos de administração das empresas. Segundo ele, os índices divulgados pelo mercado demonstram a necessidade de interferência do legislador para regular o tema, o que, na sua avaliação, seria algo viável do ponto de vista legal, porquanto a Constituição Federal prevê, dentre os direitos sociais, a "proteção do trabalho da mulher mediante incentivos específicos".

A respeito do tema, vale observar que recente pesquisa efetuada pela Harvey Nash, consultoria de recrutamento global de profissionais, demonstrou que 64% das mulheres não se mostram favoráveis a políticas afirmativas que busquem criar quotas legais. Dentre as ações aptas a melhorar a participação em órgãos de administração, 44% das mulheres entrevistadas citaram a educação e a conscientização da importância da participação das mulheres nesses conselhos como a maior oportunidade para melhorar o equilíbrio nessas instâncias; 40% das respostas foram a favor da criação de metas publicadas e relatórios regulares de acompanhamento. Adicionalmente, 84% das mulheres acreditam que, pessoalmente, precisam fazer mais para alcançar uma maior representação nos conselhos. Apenas 36% das mulheres acreditam que o sistema de quotas deve ser colocado em prática.

As análises dessas pesquisas demonstram que a maioria das mulheres quer alcançar o seu espaço pela sua competência e não por uma imposição, como alguém que ganhou sem mérito um lugar no conselho por meio de uma quota obrigatória. A mulher quer conquistar o seu valor, ao invés de ganhar o posto apenas por ser mulher.

Mas há quem pense diversamente. Por exemplo, a Fawcett Society (www.fawcettsociety.org.uk), associação que promove campanha no Reino Unido pela igualdade entre mulheres e homens, argumenta que, na política, nos negócios e na vida pública, as decisões que afetam a todos nós estão sendo tomadas com muito poucas mulheres nas salas de reuniões. Por isso, defende que, se o governo considera o aumento do número de mulheres nos conselhos importante e se acredita que deve compartilhar essas posições de grande poder e influência de forma mais justa entre homens e mulheres, as quotas seriam a maneira correta e legítima de fazê-lo.

Ainda a respeito do tema, vale mencionar que outro relatório recente, divulgado no 1º semestre deste ano, intitulado *Women on Boards* ("Mulheres nos Conselhos", disponível em www.bis.gov.uk/assets/biscore/business-law/docs/w/11-745-women-on-boards.pdf), traz novos dados sobre a presença

feminina nos níveis superiores de administração de empresas no Reino Unido. Nele, o ex-ministro Lord Davies estabelece recomendações sobre metas para melhorar o equilíbrio de gênero no mundo dos negócios e, às expressas, sugere que as empresas listadas estabeleçam o objetivo de ter pelo menos 25% de representação feminina nos conselhos até 2015. O relatório, porém, não se atém ao uso do sistema obrigatório de quotas, pois sugere que, como um todo, o sistema de escolha de gestores precisa ser reformado, buscando dar maior transparência às práticas de recrutamento e promoção. Em prol dessa reforma, aponta-se que, na maioria dos países desenvolvidos, entre 35% e 40% dos membros dos conselhos do setor público são mulheres, percentual esse muito mais alto do que no setor privado, e uma das razões para isso poderia ser em parte explicado pelo fato de o setor público utilizar procedimentos mais claros nos processos de recrutamento e promoção do que o setor privado. Ainda assim, o relatório traz diversas recomendações, dentre as quais podem ser citadas as seguintes:

- Todos os presidentes das empresas listadas como FTSE 350 deverão definir o percentual de mulheres que pretendem ter em seus quadros e nos seus conselhos entre 2013 e 2015. As empresas da FTSE 100 devem apontar para um mínimo de 25% de representação feminina em 2015. Presidentes devem anunciar suas metas até setembro de 2011.
- Empresas com cotação em bolsa devem ser obrigadas a divulgar a cada ano a proporção de mulheres no quadro, as mulheres em posições de executivo sênior e funcionários do sexo feminino em toda a organização.
- O Código de Governança Corporativa do Reino Unido deve ser alterado para exigir que companhias listadas estabeleçam uma política sobre a diversidade, incluindo os objetivos mensuráveis para implementação da política, e devem divulgar anualmente um resumo das políticas e os progressos realizados.
- Empresas de *executive search* devem elaborar um código voluntário de conduta de diversidade de gênero e abordar as melhores práticas nessa questão.

Embora a *Economist* recentemente tenha publicado artigo sobre o tema de quotas como o caminho errado para promover as mulheres, entendendo que as quotas obrigatórias podem fazer mais mal do que bem, o corpo de empregadores da Confederação da Indústria Britânica recentemente alertou que a introdução de quotas obrigatórias inevitavelmente acontecerá, se as metas voluntárias de gênero não forem atendidas.

Essa é uma discussão interessante e o fato de as empresas estabelecerem metas voluntárias para aumentar o número de mulheres em cargos de diretoria sênior e de conselho está alinhada com o que toda a empresa busca: pessoas competentes que, juntas, sejam capazes de oferecer uma mistura de habilidades e experiências, ao invés de quotas obrigatórias. As empresas são e devem ser capazes de definir as suas próprias metas de representação, levando-se em conta o setor de atuação e o seu porte, mostrando que estão fazendo todo o possível para melhorar a situação. Se deixarem de fazê-lo e não mostrarem que estão trabalhando para tanto, medidas legais, como a proposta no projeto de lei acima mencionado, acabarão por se impor, e já aí com um grau de intensidade e generalização que talvez não seja o mais adequado. O quadro está posto. Vamos esperar para ver no que vai dar.

Saudações ibefianas.



Divulgação

Amplie sua participação

Durante os eventos do IBEF, muitos ibefianos têm me perguntado sobre como podem colaborar com o IBEF Jovem e qual o propósito desta comissão. O IBEF Jovem foi criado com o intuito de perenizar, auxiliar na carreira do jovem executivo e não deixar *gaps* de geração entre os membros do IBEF. Conseguimos isso nas últimas comissões do IBEF Jovem e hoje já temos alguns representantes nas Diretorias Executiva e Vogal. Para conseguirmos maximizar a participação e atrair a atenção do jovem executivo de Finanças, é importante a correta disseminação da nossa Comissão para conseguirmos ampliar não só a admissão como também a participação desses jovens no IBEF Jovem, uma vez que serão os executivos seniores de nossas empresas em um futuro próximo.

O IBEF Jovem é formado por 3 comissões: a) Comissão de Relacionamento; b) Comissão Técnica; e c) Comissão de Relações Públicas. Essas comissões têm o objetivo de apoiar o IBEF nas suas ações e eventos, bem como contribuir para o desenvolvimento do jovem executivo de Finanças por meio de reuniões de pauta da revista, palestras específicas e direcionadas para seu momento de carreira e reuniões com o palestrante, dando a esses jovens a oportunidade de um *network* com alguns executivos mais seniores. Entendemos que, por meio dessas comissões, o jovem poderá acumular conhecimentos específicos, conhecer novos profissionais das mais diversas áreas do mercado e receber orientação dos executivos mais experientes.

Além das comissões, realizamos eventos específicos do IBEF Jovem, tais como o ENEF e o Painel sobre Carreira, entre outros. Nesses eventos, os jovens associados podem auxiliar na organização bem como na participação, agregando competências administrativas que os auxiliem em sua carreira.

Acreditamos que essas ações são uma excelente oportunidade para o relacionamento, o desenvolvimento e a formação de um jovem executivo. As novas sugestões de áreas de atuação são sempre muito bem-vindas; entretanto, para conseguirmos amplificar a participação dos jovens, contamos com a ajuda e a indicação dos associados do IBEF para nosso grupo de jovens executivos com vontade de aprender, aprimorar e trazer novas idéias.

Saudações ibefianas!

Álvaro Vilela de Souza
Presidente do IBEF Jovem

Associe-se ao IBEF SP e faça parte do IBEF Jovem!

11 3016-2121 - www.ibef.com.br

IBEF
Jovem



Divulgação

DiCA PARA A SUA CARREIRA

Daniel Santiago Faria
Country manager – Brazil
Marks Sattin – Specialist Financial Recruitment
daniel.faria@markssattin.com

Avalie seu *headhunter*

Quando converso com executivos que buscam recolocação profissional, muitas vezes me deparo com um certo descontentamento, oriundo de experiências negativas que esses executivos tiveram no passado em relação à atuação dos profissionais na área de *Executive Search*.

O mercado de consultoria de recrutamento no Brasil cresceu muito nos últimos anos, devido a fatores como crescimento econômico do País, falta de mão de obra especializada e busca de maior eficiência no processo de recrutamento nas empresas. Desde então, consultorias estrangeiras vieram ao Brasil e profissionais do ramo abriram seus próprios negócios. Por essa razão, a cada dia novos *headhunters* ingressam nessa carreira.

As perguntas que muitos executivos me fazem é como se avalia um bom *headhunter*. Sendo assim, preparei um lista de alguns pontos a serem avaliados e pontos de atenção quando estiver conversando um *headhunter*.

Bons *headhunters*:

- Passam *feedbacks* honestos. Eles comentam os pontos positivos e os pontos de atenção. Além do mais, comentam sobre os riscos e vantagens nas movimentações futuras na carreira.
- Estão dispostos a ajudá-lo a se preparar para uma entrevista.
- Demonstram interesse sincero em seu desenvolvimento de carreira.
- Ao longo de um processo, o *headhunter* procura manter o candidato informado sobre o andamento do processo e principalmente informa sobre a conclusão deste.
- Buscam responder ao máximo às suas solicitações, dúvidas e preocupações sobre o processo.
- Realizam entrevistas presenciais.
- São altamente recomendados por seus clientes e candidatos.

Pontos de atenção:

- Aos que tentam encaixar em processos de empresas com má reputação no mercado.
- Aos que buscam inseri-lo em processos que não vão de acordo com seus objetivos;
- Aos que não dedicam tempo para avaliar as oportunidades que não geram resultados para ele.
- Aos que pressionam você a aceitar o processo sem antes lhe ajudar a avaliar os prós e contras.

As lutas e as vitórias de um experiente executivo



Jacinto Alvarez/Janara Alvarez

Waldir Luiz Corrêa

Preferências

Palavras

Justo/Participativo/Amizade

Guru

Carmen, minha companheira

Personalidade Histórica

Mahatma Gandhi

Estilo Musical

Boa música (tenores, orquestrada, samba, pagode, etc.)

Melhor Filme

Sob o Sol da Toscana

Melhor Livro

O Último Bailarino de Mao, de Li Cunxin

Esportes

Tênis/Futebol/Golfe

Lazer

Casa da praia em Iporanga/
Viajar/Clube Pinheiros

Culinária Preferida

Italiana

País (fora o Brasil)

Austrália

Melhor cidade

Nova Iorque

Férias

Toscana, onde estarei
no mês de agosto

Waldir Luiz Corrêa nasceu na cidade de São Paulo e conta que iniciou sua vida profissional com muita luta, “começando a trabalhar na avenida Brigadeiro Luís Antônio, partindo de bicicleta do Aeroporto com chuva ou sol e, necessariamente, levando a minha marmitta”.

O prazer em lidar com números e orçamentos o levou a cursar Administração de Empresas, na Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo. “Como tinha que trabalhar para pagar os estudos, consegui essas condições com o curso”, lembra Waldir, que também tem cursos em nível de pós-graduação em Finanças pela Stanford University, nos EUA, e pela Fundação Getúlio Vargas.

Foi no Banco Itaú que o experiente executivo iniciou sua carreira na área de Finanças, “com a máquina que controlava os saldos bancários que, obviamente, tinha que fechar todos os dias”. Depois, passou um longo e proveitoso tempo trabalhando na Celanese do Brasil, “onde comecei como auxiliar de folha de pagamento até chegar a tesoureiro”, pontua.

Atuou na empresa Massey Perkins, hoje Maxion, como diretor financeiro, “passei também pela Vicunha Têxtil, que na época estava começando a se profissionalizar, e, finalmente, fui um dos pioneiros na carreira solo de consultoria”.

Waldir tem muita satisfação por ter sido um dos precursores em juntar colegas com atribuições semelhantes para a troca de experiência, um hábito comum nos dias de hoje. “Com isso, comecei a frequentar o IBEF, tendo participado

de suas comissões, diretoria e presidência de São Paulo e do Brasil.”

Além disso, o executivo orgulha-se de ter sido o brasileiro que galgou o maior cargo dentro do lafei (International Association of Financial Executives Institutes), “entidade internacional a que nós, ibefianos, éramos afiliados (na época, com 50 mil afiliados no mundo), chegando à presidência mundial para a América Latina”.

Associado do IBEF há 30 anos, Waldir afirma que a entidade proporciona que ele esteja sempre se reciclando, devido aos vários cursos, seminários e congressos nacionais e internacionais de que participou. Além disso, teve a oportunidade de conhecer grandes amigos, com os quais mantém contato constante. “Espero que, agora, ao termos novamente um presidente da entidade ligado a uma multinacional – André Luis Rodrigues, presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e CFO da Rhodia para a América Latina –, possamos pensar grande e voltar à filiação com a lafei, pois esse vínculo é vital hoje para os executivos financeiros.”

Em relação à sua vida profissional, Waldir se sente muito realizado: “Comecei lá em baixo e cheguei ao cargo de CFO; porém, hoje, continuo atuando no mercado de capitais junto com meu filho, e dando consultoria na área de Planejamento Tributário.”

Além da participação ativa no IBEF, Waldir foi presidente da Animec (Associação Nacional de Investidores do Mercado de

Capitais) por sete anos, “onde atuei em, aproximadamente, 130 cases, envolvendo acionistas minoritários. Também fui conselheiro de administração/fiscal em diversas empresas (Tim, Sudameris, Celg, Randon, Telemig, Porto Belo, Telemar, Gradiente, Varig, etc.)”, conta.

Waldir reconhece que para construir uma sólida carreira profissional, teve a família como grande alicerce: “Tenho uma companheira maravilhosa, a Carmen, que me deu três excelentes filhos, Alessandra, Fabio e Fernando, que, por sua vez, me deram o meu maior patrimônio, meus cinco netos, os ‘príncipes’ Raphael, João Victor, Pedro e Felipe, e a ‘princesa’ Maria Clara.”

Em seu tempo livre, Waldir gosta de curtir sua casa na praia e viajar. “Nos últimos quinze anos, viajei cinco ou seis vezes por ano, tendo a felicidade de conhecer grande parte do Brasil e em torno de 70 países”, comenta.

O executivo tem prazer também em praticar esportes e reunir os amigos (em confrarias, festas, casa de praia, etc.). Agora, o que o faz realmente feliz é participar da vida dos netos: “Hoje, tenho tempo, o que não ocorria na época em que meus filhos eram crianças, pois saía de casa às seis horas da manhã e voltava tarde da noite.” ■



O executivo com sua família

Divulgação

Aniversários

Parabéns aos associados que aniversariam em setembro!

1 Alessandra Nobre Akch Abilio, George Ricardo Spörl, João Raimundo Brocardo Spolaor e Renato Maggieri 2 Andre Nogueira Fontenele, Francisco Sérgio Ribeiro Bahia, Joelson Oliveira Sampaio, Marco Antonio Esteves Fernandes e Roberto Pereira Tourinho Dantas 3 Danilo Alves Barbosa 4 Ari Luiz Cagiali e William Thackara Brown III 5 Alexandre Ogeda Ribeiro, Alexandre Perazzo de Almeida, Jesus Aparecido Pavani, Laerte R. de Barros Filho, Luiz Felipe Kok de Sá Moreira Filho e Luiz Miguel Costa Rocha 6 Marcelo Scarpinelli dos Santos, Roberto Faldini e Tatiana Fernandes Kagohara Gueorguiev 7 Artur de Salles Pacheco Netto, Fernando Pinto de Moura e Nilson Marques Junior 8 Evandro Luis Armelin e Patricia Avolio Furtado Mussalan 9 Ricardo do Valle Dellape, Luiz Carlos Quadrante e João Carlos de Gênova 10 Louremir Reinaldo Jeronimo 11 Thais Folgosi Françoso, Sandra Regina de Oliveira e Alexandre Jorge Chaia 12 Erika Azevedo Van Riemsdijk, Paulo Eugenio Weinberger, Eduardo Kazuo Fukumori, Pedro Hissao Hamamura e Plinio José Marafon 13 Francisco Tosta Valim Filho e Salvatore Milanese 14 Mário Allan Ferraz Mafra e Carlos Daniel Junqueira dos Reis 15 Ricardo Luis Fontes, Luthero Caixeta Barbosa Junior, Antonio Marcos Socci da Costa e José Antonio Bufolin 16 Leslie Amendolara, Carlos Alberto Libretti, Alfredo José Assumpção, Roberto Kutschat Neto e Andre Guimaraes Frederico 17 Alexandre Andrade Lima da Fonte 18 Luiz Fernando Lobianco da Silva, Daniel Nobre Martins Pinheiro, Mauricio Teles Montilha e Andrea Sandro Calabi 19 Luiz Paulo Costa Barcellos e Rafael Vieira Dias 20 José Carlos Anguita, Maria Fernanda Leme Brasil e Alvaro Zucheli Cabral 22 Luis Andre Carpintero Blanco, Paulo Leonel Carrasco, Aleksander Silvino dos Santos, Gilles Andre Coccoli, Paulo Cesar Tonetto e Mairton Machado de Souza 23 Claudia Elizabeth von Ehnert Seabra 24 Pedro Javier Garmendia Labrecciosa, Gustavo De Marchi Galvão Oliveira, Antonio Manuel Moreira Caeiro, Nilo Marcos Mangroni Cecco 25 Robson Pepe Ramos 26 Newton Martins Neiva Júnior, Antonio Donizete Dudli, Kleber Silva Fabiano e José Mariano Drumond Filho 27 Bernardo Szpigel, Marcio Antonio Bartolomeu de Magalhães e Fernando Alves 28 Sidnei Nunes, Ricardo Menezes de Oliveira, Adriano Alcade, Fabio Fernando Ferreira, Marcio Kenyu Gushiken e Estevão Carcioffi Lanza 29 Daniel Henrique Seixas Reis de Paula, Ricardo Fernando Bezerra Leite, Manoel Felix Cintra Neto, Wilson Cabral Netto e Carlos Eduardo Santos Garcia 30 Ronaldo Valentini.

Novos Associados

Adriano Alcalde – NS2.Com Internet S.A. NetShoes

Alexandre Foschine – MSC Mediterranean Shipping do Brasil Ltda.

Almir Fernando Martins – CESP – Companhia Energética de São Paulo

Amal L. Nasrallah – AJ Pacífico Adv. Associados

Carina Valino Rosa – Votorantim Siderurgia S.A.

Carlos Alberto VillaFuerte Oyola – E-Xyon Tec. e Informação Ltda.

Christian Wilhelm Hirtzbruch – Ducoco Alimentos S.A.

Cristina Varella Amorim – Biolab Sanus Farmacêutica Ltda.

Daniela Cristina Garrett Paradiso – DP Gestão e Consultoria

David Rosa Alegre – Fibria Celulose S.A.

Diego Veras de Mello – Hasbro do Brasil

Douglas Baldassi Simon – CESP – Companhia Energética de São Paulo

Eduardo Cafezeiro de Almeida – Seacon Serv. de Assessoria Contábil

Hamilton Costa Junior – CESP – Companhia Energética de São Paulo

Marcelo Augusto Baldassare de Souza – Hewlett-Packard Brasil Ltda.

Marina Negrisoni – Fibria Celulose S.A.

Mauro Marques – CESP – Companhia Energética de São Paulo

Octavio Manoel Rodrigues de Barros – Banco Bradesco S.A.

Renato Maurano – Officer Dist. de Produtos

Rodrigo Zarcos Mendes Pereira

Rogério Neri Menezes – AkzoNobel

Rosângela Sutil de Oliveira – Festo Brasil Ltda.

Sandra Ap. Quintino – CESP – Companhia Energética de São Paulo

Vicente Kazuhiro Okazaki – CESP – Companhia Energética de São Paulo

Wilson Roberto Nunes – CESP – Companhia Energética de São Paulo

A contradição entre juros e inflação

As maiores e mais acalentadas discussões em análises conjunturais têm sido sobre a taxa de juros da economia brasileira e seu impacto sobre a inflação. O Banco Central adotou a prática de elevar a taxa Selic sempre que as expectativas de inflação apontam para índices elevados, acreditando que o aumento dos juros inibirá o consumo e contribuirá para a queda da inflação.

Mas será verdadeiro esse axioma? Se essa prática fosse realmente infalível, deveria ser aplicada em todas as economias importantes do mundo. Mas é fácil verificar que essa situação não é verdadeira, senão vejamos: a China possui uma inflação semelhante à nossa e também utiliza o mecanismo de aumentar a taxa de juros para contê-la. No entanto, a taxa de juros lá é de 3,5% ao ano, enquanto, por aqui, acabamos de ver a taxa Selic subir para 12,50%. Qual das duas taxas terá mais efeito no controle da inflação? Difícil assegurar, mas podemos analisar os impactos do aumento da taxa Selic sobre a economia brasileira.

Parece um círculo viciado e autoalimentado: a taxa de juros afeta o déficit fiscal por incidir sobre a dívida do governo, aumentando o custo do carregamento das reservas, acarretando ainda a apreciação do real, ao atrair capital especulativo internacional. Também afeta as contas externas, pois, com nossa moeda apreciada, as importações ficam mais baratas e as exportações mais difíceis, além de estimular a remessa de lucros e dividendos. Causa impacto também na liquidez, pois os dólares atraídos elevam a disponibilidade de recursos nos bancos para empréstimos, o que contraria o objetivo de redução da demanda para controle da inflação. Como se vê, o remédio acaba por agravar a doença, ao invés de debelá-la.

Os juros elevados também afetam a capacidade de investimento das empresas, impedindo ampliação de possibilidade de acréscimo de produção, fazendo com que fique dificultada a

O Banco Central adotou a prática de elevar a taxa Selic sempre que as expectativas de inflação apontam para índices elevados, acreditando que o aumento dos juros inibirá o consumo e contribuirá para a queda da inflação. Mas é fácil verificar que essa situação não é verdadeira



ARQUIVO IBEF-SP

Ivan de Souza é diretor da Congen Consultoria em Gestão Empresarial, sócio do IBEF SP há mais de 25 anos e presidente da Comissão de Relações Públicas.

Só quem ganha com essas taxas de juros absurdas é o sistema financeiro: o Banco Central baseia suas decisões sobre a Selic na opinião do mercado, por meio das consultas feitas semanalmente às instituições financeiras

redução de custos e a conseqüente competitividade. E a transferência desses aumentos de custos aos preços finais dos produtos contribui para alimentar a inflação, e mais uma vez vemos o remédio agravando o estado de saúde do paciente.

Só quem ganha com essas taxas de juros absurdas é o sistema financeiro: por mais paradoxal que possa parecer, o Banco Central (e por conseqüência o Copom) baseia suas decisões sobre a Selic na opinião do mercado, por meio das consultas feitas semanalmente às instituições financeiras sobre expectativas de inflação, crescimento econômico, taxa de câmbio e produção industrial, que são consolidadas no boletim *Focus*. Ora, fácil é se perceber que, por estarem ganhando sempre e mais, os analistas dessas entidades tendem a indicar situações que favoreçam o aumento da taxa Selic: assim, mesmo representando apenas 7% do mercado, acabam por influenciar na determinação de uma taxa que gerará ainda mais lucros para seus balanços.

Dessa forma, vemos que a situação parece não ter uma solução adequada, pois a cadeia conspira para que a taxa de câmbio seja sempre mais favorável às importações, com o custo dos juros contribuindo para defenestrar qualquer ímpeto de capitalização de nossas empresas. Assim, a grita sempre feita pelos empresários contra a alta dos juros acaba por fazer muito sentido, pois são eles os mais prejudicados por todo o processo, e acabamos por ver instalado em nosso país o incentivo à desindustrialização, tema de nossa matéria de capa desta edição, na qual encontramos comentários de economistas, empresários e outras importantes personalidades brasileiras.

Esperemos que os seguidos alertas disparados por quem realmente se interessa por nosso crescimento sejam ouvidos e balizem as próximas decisões desse colegiado tão restrito e com tamanho poder de destruição. ■