



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 e
Luiz Roberto Calado

Conselho Fiscal

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

Comissão de Relações Públicas

Presidente: Ivan de Souza
Membros: Fábio Jorge Celeguim,
José Adalber Alencar, José Cesar Guiotti,
Leonardo Barros 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 Pierr

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



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

Jornalista responsável: Rodney Vergili
(Mtb nº 11.420)

Redação

Gabrielle Nascimento (Coordenadora), Caroline
Belleze Silvi, Jennifer Almeida, Jonathas Ruiz, Juliana
Scudeler Salto, Keyth Washington e Paula Craveiro

Design e produção gráfica

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

Pré-impressão e Impressão

Fabracor

Tiragem

2.000 exemplares

DISTRIBUIÇÃO GRATUITA

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

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



Divulgação

Editorial

O caminho para o futuro

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

O caminho para o futuro é a inovação tecnológica. As organizações do futuro estão criando novas formas de produzir mais e melhor, e nossa matéria de capa deste mês trata dessa etapa da economia mundial, em que as fronteiras se abrem para os novos desbravadores. Empresários, professores e consultores analisam os diversos aspectos relacionados a essa nova fase do desenvolvimento.

A cobertura de dois dos mais importantes eventos do IBEF SP é apresentada para a apreciação dos nossos leitores: o Painel dos CEOs, em que as características da situação econômica e financeira do Brasil são analisadas e discutidas por alguns dos principais executivos do País, e o Encontro Socioesportivo, evento que proporciona há mais de 25 anos um interessante *mix* de atualização profissional, realização esportiva e congraçamento familiar.

Também nesta edição temos duas interessantes entrevistas: o CEO da Chubb Seguros nos descortina o mundo das seguradoras e a gerente de Auditoria Interna para as Américas da Linde Gases Ltda. nos fala sobre sua carreira e vida pessoal. Não percam as revelações de Acácio Queiroz e de Patrícia Aguiar (que também é uma das coordenadoras do IBEF Mulher).

Estréia neste mês uma coluna assinada pelos profissionais do Inepad – Instituto de Ensino e Pesquisa em Administração, sediado na cidade de Ribeirão Preto e presidido pelo Prof. Dr. Alberto Borges Matias, que também é o diretor da FEA-USP/Ribeirão Preto. Essa colaboração entre o IBEF SP e o Inepad é o embrião de uma futura subseção do IBEF naquela importante cidade do interior de São Paulo.

Interessantes artigos são publicados abordando assuntos atuais, como a defesa da concorrência no relacionamento Brasil-China, a percepção de valor na regularidade fiscal e a dificuldade do *networking* no gerenciamento de carreira do profissional de Finanças. Textos atraentes produzidos por profissionais competentes e familiarizados com os temas.

Você sabe como entender a Geração Y? O pessoal do IBEF Jovem sabe e nos ensina essa difícil arte. No mundo atual, as mulheres estão galgando postos cada vez mais importantes, seja no dia a dia das empresas, seja na política: na coluna do IBEF Mulher você encontra uma ótima visão desse assunto.

Outras atividades do IBEF SP são apresentadas nesta edição, entre as quais destaco o almoço da Diretoria Vogal e o *VIII Prêmio Revelação em Finanças*, este entrando em sua fase final e decisiva.

Tenho certeza de que a leitura desta edição será prazerosa e convido-os a mergulhar nela. Saudações ibefianas!

Índice

Rapidinhas 4

Ping-pong 6

Setor de seguros crescerá 12% em 2011

27º Encontro Socioesportivo 8

TI 36

Tecnologia nas empresas: riscos legais

Painel dos CEOs 2011 38

Brasil competitivo e em crescimento

Matéria de capa 48

Organizações do futuro

Artigo 56

Regularidade fiscal e a sua percepção de valor,
por Roberto Goldstajn

Inepad 58

Taxa de juros e inflação, por Lucas Saura, Matheus
J. N. A. Costa Figo, Júlio Godoy e Patricia Balachi

Tema livre 60

O que o BC já viu, por Antonio Machado

Insigths tecnológicos 61

Um ataque ao bolso e à reputação das empresas,
por Rodrigo Kede

Ponto de vista 62

Estado, mercado e políticas públicas: a defesa da concorrência em um contexto de avanço das relações Brasil-China, por José Antonio Batista de Moura Ziebarth

Institucional 64

Almoço da Diretoria Vogal do IBEF SP

Prêmio Revelação 68

IBEF SP e KPMG premiam o jovem executivo revelação do ano

IBEF Mulher 70

IBEF Jovem 71

Executivos&Empresas 72

A força de uma grande mulher

Aniversariantes 73

Opinião 74

A dificuldade do networking no gerenciamento da carreira do profissional de Finanças, por Sami Boulos



Linomar Deroldo no Grupo OHL

Linomar Barros Deroldo, que foi vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP até 2010, assumiu em 29 de agosto último a presidência das concessionárias de rodovias Autovias, Centrovias, Intervias e Vianorte, controladas pelo Grupo OHL Brasil. Formado em Contabilidade, Linomar possui MBA Controller pela Fipecafi (FEA-USP) e é mestre em Administração pela Ohio University, nos Estados Unidos. Ele tem larga experiência em concessão de rodovias, pois foi diretor administrativo e financeiro (1998 a 2004) e diretor-presidente (2006 a 2011) da Concessionária de Rodovias Tebe S.A.

Estiveram presentes no almoço da Comissão Técnica de 13 de setembro último, como representantes da London Business School, os srs. Hugo Alves-Martins, John Haddon, Marcelo Roma e Wolley Attie. Foram ciceroneados por Luis Rodeguero.

.....

O ibefiano Rogerio Bianchini Santini assumiu a função de Controller no Grupo Hosp (do segmento de Saúde). Anteriormente, Rogerio exercia a função de gerente financeiro do Grupo YKP.

.....

O ibefiano Glauco Ulisses de Oliveira foi promovido a diretor de Estratégia e Operações da Biotronik Comercial Médica Ltda. (empresa fabricante de dispositivos médicos cardiovasculares) em 1º de setembro último. Nas áreas financeira, de controladoria e estratégica da empresa desde 2009, Glauco possui MBA Internacional em Intra-Empreendedorismo e Inovação pela BI International, com certificações pela UC Berkley – Haas Business School em Innovation e em conclusão pela Columbia University em Risk Management and Valuation e pela MIT Sloan School of Management em Strategy.

ASSOCIADO

Mantenha seus dados sempre atualizados no cadastro do IBEF SP.

O formulário de atualização está à sua disposição em www.ibef.com.br

18 de outubro, das 7h30 às 9h – Sede do IBEF SP

Café da Manhã da Comissão de Sustentabilidade

Um overview da postura das empresas a respeito das mudanças climáticas do mundo.

Palestrante: Carla Leal – Oracle.

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

Almoço e Cerimônia de Premiação

Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG.

25 de outubro, das 7h45 às 11h15 – Hotel Tivoli São Paulo Mofarrej

Seminário Cenários Brasil 2012

Palestrantes: Diversos.

27 de outubro, das 8h às 11h – Hotel Hilton Morumbi

Seminário de Sustentabilidade

A criação de valor por meio da sustentabilidade.

Palestrantes: Diversos.

9 de novembro, das 8h às 11h – Local a definir

Encontro Setorial BNDES

22 de novembro, das 8h às 11h – Local a definir

Seminário Seguros

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 e 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

"O seguro garante o seu futuro." Essa declaração é de Acacio Queiroz, presidente do conselho administrativo, presidente e CEO da Chubb do Brasil e presidente da resseguradora da Chubb, Federal S.A. E foi com frases como essa que o executivo revelou detalhes da empresa

Setor de seguros crescerá 12% em 2011

Acacio Queiroz, CEO da Chubb Seguros, explica o mercado de seguradoras e fala sobre as oportunidades a serem exploradas

que comanda e comentou a ótima fase pela qual o setor de seguros está passando. "Toda obra a ser feita precisa contratar seguro de risco de engenharia, seguro-garantia, entre outros", explica Queiroz, relacionando o mercado aquecido com o realização de grandes obras no País. A Chubb iniciou suas operações no mercado brasileiro em 1973, com a aquisição do controle acionário da mais antiga seguradora em atividade na América Latina, a Argos Fluminense. Em 1992, a Argos passou a chamar-se Chubb do Brasil Cia. de Seguros, alteração alinhada à estratégia de disseminação da marca da corporação ao redor do mundo. Atualmente, a companhia tem sua matriz instalada em São Paulo e sucursais em Belo Horizonte (MG), Brasília (DF), Curitiba (PR), Rio de Janeiro (RJ) e Porto Alegre (RS), e oferece produtos nas linhas de seguros pessoais e empresariais. No Brasil, a seguradora se posiciona na categoria *platinum*: "Acredito que hoje somos a maior seguradora dos carros de alta performance do Brasil", revela Queiroz. Confira a entrevista na íntegra.

IBEF News – Vamos começar falando um pouco sobre a Chubb e o seu grande portfólio de produtos?

Acacio Queiroz – A Chubb Seguros é uma corporação americana que tem sua matriz em New Jersey. Ela foi fundada em 1872, mas veio ao Brasil em 1973. Está entre as dez maiores seguradoras do mundo, presente em 27 países e com mais de 110 escritórios ao redor do mundo. Com faturamento de aproximadamente US\$ 10 bilhões, é uma empresa que se caracteriza por sua fortaleza financeira, por ser bastante conservadora. Ela atua em nichos, não sendo uma companhia que faz tudo para todos e, por conta disso, passou muito bem pela crise de 2008. Mundialmente, é conhecida como uma companhia *premium*, pois trabalha muito com a classe A. Já no Brasil, é considerada *platinum*, pois segura carros de luxo, casas acima de um determinado valor, iates... Essa característica não se trata de uma discriminação, e sim de uma preparação que temos para trabalhar com seguros exóticos. Independentemente disso, trabalhamos com todos os segmentos de seguro, com exceção de dois, previdência privada e seguro saúde. Do restante, abrangemos tudo: patrimoniais, de responsabilidade civil, transporte nacional e internacional, eventos, seguro de vida, acidentes pessoais, risco de engenharia e garantia contratual, entre outros. Mais recentemente, passamos a trabalhar também com seguros de massificados.

IN – Poderia exemplificar esses seguros exóticos que você citou?

AQ – Por exemplo, fazemos seguro de paisagismo. Se você tem uma palmeira real no seu jardim, podemos segurá-la. Seguramos também obras de arte, coleção de sapatos, de bonecas... Acredito que somos hoje a maior seguradora dos carros de alta performance do Brasil, e é tudo isso que caracteriza a Chubb.

IN – Quais as principais características do cliente que procura a Chubb Seguros?

AQ – Veja bem, nosso preço é competitivo, mas não é o melhor. No entanto, oferecemos serviços diferenciados. Por exemplo, no seguro de automóvel, colocamos à disposição o que todo mundo oferece com alguns diferenciais, como serviço de *baby sitter* e nutricionista, e cobrimos os bens deixados dentro do carro. Já no seguro residencial, oferecemos o *appraisal*, um especialista encarregado de realizar uma inspeção completa no imóvel segurado, documentando e fotografando móveis, obras de arte, joias e eletrodomésticos, entre outros bens. Detalhes da estrutura arquitetônica da residência, assim como acabamentos, também são registrados para que seus custos sejam contemplados no caso de necessidade de cobertura. O trabalho é feito com sigilo e, ao final do processo, a seguradora encaminha um dossiê completo para o proprietário. A Chubb tem um valor de marca importante,

principalmente na Inglaterra. Lá, os clientes colocam placas em frente de suas casas com a frase "eu sou segurado Chubb". Aqui nós não temos isso, mas em outros países é bastante forte.

IN – E sobre as características de sua administração? Soube que o senhor se preocupa em desenvolver ações concretas para evitar conflitos entre as gerações. Como é isso?

AQ – A administração vem mudando de característica a cada ano. Quando eu comecei a trabalhar, funcionava mais ou menos assim: manda quem pode, obedece quem tem juízo. Eu trabalho há mais de 50 anos e faço parte da geração de *baby boomers*. Depois, isso foi mudando, com a vinda da Geração X, que compreende os profissionais entre 32 e 51 anos. Eles vivenciaram o início da Internet e valorizam a qualidade de vida. Em seguida, veio a Y (20 a 31 anos), que é uma geração totalmente conectada, trabalha com o iPhone no ouvido. E eu acredito que nós, como líderes, precisamos estudar muito para poder compreender isso tudo, buscando ter uma empresa moderna, com um bom ambiente de trabalho. Agora, está chegando ao mercado a geração Z (12 a 19 anos). Então, quem não tem esse conhecimento, encontra mais dificuldades em liderar. Eu procuro viver na modernidade. Na Chubb, mapeio quantas pessoas eu tenho de cada geração e, diante dessas informações, eu estruturo os comitês estratégicos, as equipes e procuro divulgar as informa-



Divulgação

Acacio Queiroz é formado em Economia, com especialização em Finanças, pela Escola Superior de Administração e Negócios, e pós-graduado em Business pela Florida International University. Fez diversos cursos na área de Seguros e Gestão de Negócios no Brasil e no exterior. O executivo exerceu os cargos de presidente, CEO e COO localmente e para América Latina em várias companhias de seguro. Em 2005, assumiu a liderança da Chubb do Brasil Cia. de Seguros, uma das maiores operações da Chubb Corporation fora dos EUA e a maior da América Latina. Atualmente, acumula os cargos de presidente do conselho administrativo, presidente e CEO da Chubb do Brasil e presidente da resseguradora da Chubb, Federal S.A. Acacio também faz parte do Conselho Superior da Confederação Nacional das Empresas de Seguro – CNSeg -, Câmara Americana, ANSP, WTC, APTS, ADVB RJ e Comitê de Inovação do Governo de MG.

ções sobre cada geração para evitar os conflitos. Hoje, você precisa convidar as pessoas para participar das decisões, só assim terá a adesão delas. Ninguém mais aceita ordens de cima para baixo, simplesmente dizendo o que se tem que fazer. Todo mundo quer saber onde, quando e por quê. Acabou a ideia também de que o presidente é um “deus”, nós precisamos trabalhar e resolver os problemas juntos. A empresa moderna precisa ser horizontal.

IN – Inclusive, vocês possuem na empresa o “Conselho da Diversidade.” Pode nos contar como surgiu a ideia e como funciona?

AQ – Esse conselho discute a diversidade: de cor, orientação sexual, gêneros, mulheres que são mães, etc. E nós procuramos nos atualizar, sempre tem o que melhorar. Um diferencial que eu acho muito interessante na Chubb é que, quando a mulher fica grávida, ela é festejada, ganha chá de bebê, o livro do bebê... E eu acho isso lindo.

IN – Qual a previsão de faturamento da Chubb Seguros para 2011?

AQ – A Chubb teve um grande cresci-

mento orgânico no Brasil nos últimos anos, e deve fechar 2011 com crescimento de 400% em sete anos. O faturamento deve chegar a R\$ 1 bilhão.

IN – Como se comporta o mercado de seguros no País?

AQ – O mercado de seguradoras cresce, ao ano, de duas a três vezes acima do PIB, então, deve crescer 12% em 2011. É importante salientar que hoje temos um divisor de águas muito grande, que é um mercado maduro, identificado pelo seguro de vida – isto é, quando o montante de seguros que envolvem vida é maior que o não vida, temos um mercado maduro. E, em 2009, pela primeira vez, o mercado brasileiro mostrou essa característica. Outro detalhe significativo é que tínhamos o resseguro como monopólio do governo. Em 2007, esse monopólio foi quebrado e resseguradoras puderam se instalar no Brasil. Isso trouxe uma nova dinâmica para o mercado de seguradoras no País. O mercado brasileiro faturou no ano passado R\$ 181 bilhões, que representaram 5% do PIB, incluindo saúde, previdência e capitalização. Este ano, espera-se atingir R\$ 200 bilhões. Esses

números estão conectados ao bom momento da economia nacional.

IN – E esse momento próspero da economia brasileira, além dos grandes eventos que serão realizados no País, interferem na demanda por produtos das seguradoras?

AQ – O programa Minha Casa Minha Vida, o PAC [Programa de Aceleração do Crescimento], o pré-sal, a Olimpíada e a Copa do Mundo são oportunidades para o mercado de seguros. Toda obra a ser feita precisa contratar seguro de risco de engenharia, seguro-garantia, entre outros. Além disso, quando se demanda tanta mão de obra como será para esses eventos, aumentam-se os contratos de seguro de vida corporativos, e assim por diante. Enfim, toda a demanda gerada para a realização desses projetos e eventos necessita contratação de seguro, pois o seguro garante o seu futuro.

IN – De que maneira a ascensão social da população brasileira impacta no segmento em que vocês atuam?

AQ – Nos últimos três anos, o País trouxe das classes D e E para a classe C 40 milhões de pessoas. E, em 2014, essa classe C representará 56% da população brasileira, ou seja, mais de 100 milhões de pessoas. Além disso, com exceção das classes D e E, todas as outras estão crescendo. Isso impacta diretamente na economia, em todos os setores, inclusive no de seguros. ■

"A Chubb é uma seguradora que já se caracterizou como premium e platinum. Nosso preço é competitivo, mas não é o melhor. No entanto, oferecemos serviços diferenciados"



27º ENCONTRO SOCIOESPORTIVO COMANDATUBA 2011

Fotos: Jacinto Alvarez

ABERTURA OFICIAL

Realizado entre os dias 23 e 26 de junho na Ilha de Comandatuba, na Bahia, uma região privilegiada, de clima agradável e paisagens paradisíacas, a 27ª edição do Socioesportivo reuniu mais de 500 pessoas em um evento de quatro dias, que mesclou prática esportiva, diversão, música de qualidade, novas e antigas amizades, relacionamento e convivência familiar.

A abertura oficial do evento foi feita por André Luis Rodrigues, presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e CFO da Rhodia na América Latina. "É com muita alegria e satisfação que recebo vocês e inicio oficialmente o 27º Encontro Socioesportivo de Executivos de Finanças. É muito bom poder rever diversos amigos e, também, recepcionar aqueles que estão chegando pela primeira vez", disse. "O Socioesportivo é o principal evento de relacionamento promovido pelo IBEF SP, focado na diversão e em conteúdo de alto nível, e é uma ótima ocasião para a realização de *networking*."

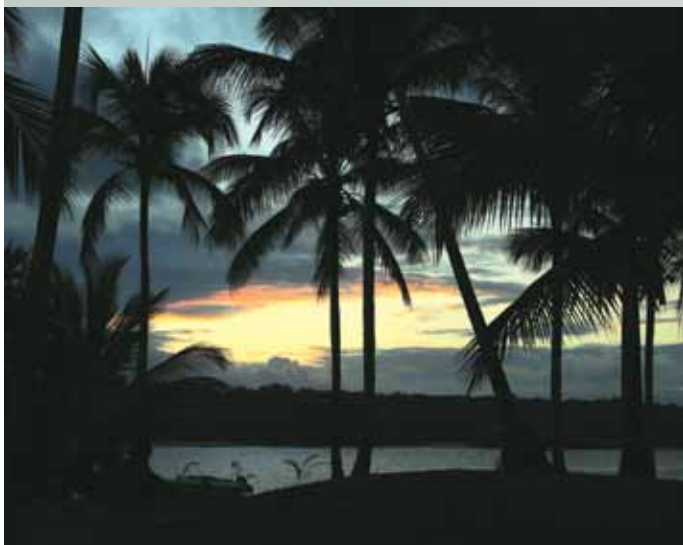
Entre as inovações trazidas a essa edição estão a modernização da logomarca do evento e a realização de uma pesquisa, que visa a mensurar o grau de satisfação dos participantes e, assim, buscar sua constante evolução, de modo a agregar ainda mais valor aos próximos encontros.

Em seguida, Luiz Viotti, sócio da PwC, realizou o primeiro sorteio do encontro, no qual o vencedor ganhou um vale-compras no valor de R\$ 2 mil.



Após a apresentação do palestrante e consultor de empresas Max Gehringer, André Luis Rodrigues prestou uma homenagem à equipe do IBEF SP envolvida na elaboração e organização do evento. "Gostaria de aproveitar a ocasião para destacar a atuação bastante competente da nossa equipe do IBEF SP, que há alguns meses vem se empenhando para que o Socioesportivo desse ano acontecesse de maneira impecável. Aos queridos Mario Pierri, Márcia Vidal, Úrsula Garcia, Magna Regina, Ianara Alvarez e Wilton Carvalho, nosso sincero agradecimento."

Na sequência, André também agradeceu aos apoiadores e patrocinadores, que possibilitaram a realização do encontro. "Gostaria ainda de ressaltar e agradecer às empresas PwC, Edrened, Totvs, Serasa Experian, Cyrela, Nextel, Saint Paul Escola de Negócios, Alpargatas, BRF Brasil Foods, Grupo Pão de Açúcar, Neutrogena e Mix Marketing e Comunicação, que criaram condições para que o Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças oferecesse aos seus associados momentos de lazer e *networking*."





PALESTRA MAX GEHRINGER

MAX GEHRINGER COMENTA A NECESSIDADE DE SIMPLIFICAR O DIA A DIA E, ASSIM, GERENCIAR COM MAIS FACILIDADE AS MUDANÇAS DO MUNDO CORPORATIVO

A COMÉDIA CORPORATIVA

Na manhã de 23 de junho, primeiro dia do Socioesportivo, a programação foi iniciada com a apresentação do palestrante e consultor de empresas Max Gehringer, que abordou o tema A Comédia Corporativa – Gerenciamento de Mudanças. Sob patrocínio da PwC, Gehringer iniciou sua palestra comentando a respeito da questão do valor que as pessoas costumam atribuir às coisas e pessoas. “Na juventude, julgamos tudo como sendo importante; dos 20 aos 40, consolidamos nosso conhecimento e aprendemos a separar o joio do trigo; e a partir dos 50, todo nosso conhecimento e sabedoria podem ser consolidados em uma frase.”

TRÊS PASSOS PARA O SUCESSO

Em seguida, o palestrante discursou sobre os principais pontos de aprendizado necessários para quem quer ser bem sucedido no mundo corporativo. “Ao longo de minha carreira, notei que existem, basicamente, três regras fundamentais para nos darmos bem no mercado de trabalho. A primeira delas é entender quem manda”, disse.

Segundo o consultor, atualmente, a noção de hierarquia está muito diluída.

Muitas pessoas agem como se tivessem sido contratadas para avaliar o desempenho do chefe. “As pessoas têm muita pressa em crescer, em ter um título bonito, e ficam preocupadas apenas em atingir uma determinada meta como, por exemplo, ser chefe. E, na maioria das vezes, se esquecem de comemorar as pequenas conquistas do dia a dia. Elas precisam ter em mente que títulos são delegações temporárias de autoridade”, advertiu.

Ele destacou ainda que, embora alguns funcionários possam, de fato, ter mais conhecimento que seus superiores em determinados assuntos, a função primordial deles, bem como dos demais trabalhadores, é atuar como equipe de apoio.

Para ilustrar esse tópico, Gehringer contou uma história do início de sua carreira, quando trabalhou em uma indústria de alimentos no interior do Estado de São Paulo e foi convidado a participar de uma reunião de supervisores. Na intenção de agregar valor à reunião, o novato Max Gehringer teve a ideia de convidar o presidente da companhia a comparecer ao encontro e falar com os funcionários. O presidente perguntou quanto tempo teria para falar e ele respondeu que dois ou três

minutos seriam suficientes. No dia da reunião, o executivo compareceu e discursou por mais de uma hora. Max, então, perguntou ao patrão por que ele havia demorado tanto em sua fala, se o combinado era de que falasse cerca de três minutos. A resposta foi taxativa: “Para você entender quem manda!” Rindo, o consultor garantiu que nunca esqueceu a lição, que foi útil em muitas situações profissionais.

A segunda regra é entender as mudanças. “É essencial compreender as mudanças para poder crescer. É necessário usar e abusar da criatividade. O mercado procura desesperadamente por gente criativa”, disse o palestrante.

Ao explicar essa regra, Gehringer comentou a respeito das mudanças a que estamos expostos em nosso cotidiano e sobre como estas nos afetam pessoal e profissionalmente, impondo, inclusive, um aprendizado constante. “Se pararmos para pensar em como eram as coisas dez anos atrás, não reconheceremos nosso mundo. Naquele momento, não poderíamos imaginar que tantas mudanças ocorreriam”, comentou.

Para ele, a tecnologia é a maior responsável pelas mudanças, e a velocidade com que ela evolui não nos permite supor

como será o mundo daqui a cinco anos, assim como quais ferramentas teremos disponíveis para a realização de nosso trabalho; daí a necessidade de estarmos sempre nos atualizando. "Para se ter uma ideia, hoje existem aproximadamente 190 milhões de celulares no País, o equivalente a um aparelho para cada brasileiro. Há 15 anos, quem tinha um celular, daqueles 'tijolões', era considerado milionário."

No âmbito corporativo, Max citou como algumas empresas fracassaram por não perceber a iminência da mudança e destacou a coragem de falar, de emitir a própria opinião quando se percebe que a empresa está indo pelo caminho errado. "Ser atuante, participativo em todos os processos de mudança, é dever do bom colaborador e motivo de satisfação pessoal. É preciso aproveitar todas as oportunidades e aprender um pouco de cada coisa, pois sempre se lucra com experiências de outras pessoas e de outras funções."

O terceiro e último item é compreender as pessoas. "Aí é que a coisa complica", brincou o consultor. "Em um mundo onde os produtos estão cada vez mais iguais, o que diferencia uma organização da outra é a qualidade das pessoas. É o conhecimento técnico e a capacidade que têm para lidar com o outro, seja o colega, o chefe ou, principalmente, o cliente: isso faz toda a diferença", esclareceu.

O especialista ressaltou ainda que é preciso fazer com que as demais pessoas gostem da gente. "Façam com que as pessoas gostem de vocês. Realizem algo diferente, respeitem os colegas de trabalho e façam com que as coisas funcionem melhor. Isso garante boa parte de nosso sucesso", garantiu, destacando que também é necessário que façamos algo positivo ou surpreendente que permita às pessoas se lembrarem de nós daqui a dez ou vinte anos.

Nesse ponto, Max Gehringer comentou a respeito de frases célebres deixadas por pessoas marcantes. "É fato comprovado cientificamente que as pessoas dificilmente memorizam números, mas memorizam frases. Portanto, trabalhem para que nossa vida, nosso legado, seja perpetuamente lembrado, ainda que seja por meio de uma simples frase, mas que consolide nosso conhecimento", disse, associando o comentário ao início de sua apresentação.

REVOLUÇÕES

Uma das mais importantes revoluções ocorridas no mercado de trabalho foi a inserção das mulheres, que hoje ocupam boa parte dos cargos de chefia das empresas. Em tom de brincadeira, o consultor deixou um recado aos homens: "Se você vir uma mulher ao seu lado, sorria e seja gentil. Ela pode se tornar sua chefe mais adiante."

As mudanças trazidas a partir da implementação da tecnologia também foram discutidas por Max Gehringer. "Hoje em dia, onde quer que a gente vá, a tecnologia se faz presente, seja por meio

SEGUNDO O PALESTRANTE MARX GEHRINGER: "É PRECISO APROVEITAR TODAS AS OPORTUNIDADES E APRENDER UM POUCO DE CADA COISA, POIS SEMPRE SE LUCRA COM EXPERIÊNCIAS DE OUTRAS PESSOAS E DE OUTRAS FUNÇÕES"



de um relógio, um aparelho celular ou um iPad. Contudo, o fato de a entendermos não significa que precisamos usá-la. Em alguns casos ela pode ser inútil", afirmou, citando como exemplos os blogs, perfis em redes sociais e o Twitter. "É preciso identificar o que é ou não necessário, o que é ou não vital. Preciso realmente de um blog? E de um perfil no Twitter ou no Facebook? E de um fotolog?", questionou.

Embora exista tecnologia suficiente para nos auxiliar a ganhar tempo e otimizar os processos de trabalho e produção, cada vez mais estamos desperdiçando nosso tempo, pois, de acordo com Gehringer, não sabemos separar o joio do trigo e acabamos nos perdendo em meio a uma série de bobagens tecnológicas que nos são oferecidas diariamente.

"Reconheço que é divertido mexer nesse ou naquele joguinho eletrônico, que os video games estão cada dia mais reais e cativantes, que redes sociais ajudam a manter contato com alguns amigos e conhecidos. Não nego nada disso, mas é essencial que se tenha bom senso em seu uso e, principalmente, que não se deixe escravizar por todas as modernidades disponíveis", alertou.

Concluindo sua apresentação, que encantou e divertiu os participantes do evento, Max Gehringer deixou um recado às crianças e jovens que acompanharam seus pais à palestra. "Vocês certamente encontrarão obstáculos em seu caminho no futuro, como aconteceu com todos nós, mas um dia isso será reconhecido. Vocês verão um Brasil melhor, sendo uma das cinco maiores potências mundiais. Caberá a vocês, espelhados nos exemplos de seus pais e de tantos outros profissionais, levar nosso País ainda mais adiante."

A PwC, patrocinadora da palestra, representada por Luiz Viotti (à direita), entrega prêmio ao participante sorteado no evento





Equipe Feminina de Tênis

EDENRED APOIA CLÍNICAS E TORNEIOS DE TÊNIS

AS CLÍNICAS DE TÊNIS REALIZADAS SOB A ORIENTAÇÃO DE FERNANDO MELIGENI REUNIRAM AFICIONADOS DE TODAS AS IDADES NOS TRÊS DIAS DO EVENTO



As clínicas de tênis foram realizadas no primeiro dia do encontro e reuniram um grupo de apaixonados pelo esporte, que contou com a orientação do tenista Fernando Meligeni. Nos dias posteriores foram realizados os torneios de duplas femininas, masculinas e mistas.

Wilton Carvalho (Wilton Esporte) e o tenista Fernando Meligeni





A clínica de tênis infantil reuniu mais de 40 crianças e foi um verdadeiro sucesso. "O saldo foi maravilhoso. Fica aqui meu agradecimento ao Wilton, por mais um grande evento; ao Mario Pierri, do IBEF, pelo convite e confiança; e à equipe (Joca, Caramelo, Ricardo e Gustavo) pelo belo trabalho realizado", disse Meligeni.



Clínica Infantil com Fernando Meligeni: aprovado pelos tenistas mirins

Laurent Gachet, diretor financeiro, administrativo e jurídico da Edenred, comentou que é motivo de satisfação para a Edenred fazer parte do Socioesportivo. "A meu ver, este é um evento privilegiado, que nos proporciona dias de descanso e descontração, além de possibilitar o convívio com outras pessoas de nosso meio. Também é uma ótima ocasião para nos relacionarmos com nossos parceiros."



Wilton Carvalho (Wilton Esporte), Fernando Meligeni, Laurent Gachet (Edenred), Eduardo Tavorá (Edenred) e Mario Pierri (IBEF SP)



Equipe Campeã e Vice-Campeã

COPA TOTVS DE FUTEBOL SOCIETY

DURANTE DOIS DIAS, OS PARTICIPANTES DA COPA TOTVS COMPROVARAM QUE FUTEBOL REALMENTE É UMA PAIXÃO NACIONAL. DIVIDIDOS EM DUAS CATEGORIAS – FEMININO E MASCULINO –, OS JOGADORES PUDEAM SENTIR DE PERTO A VIBRAÇÃO DA TORCIDA A CADA LANCE



Times femininos

“A Totvs está diretamente envolvida com o Socioesportivo há cerca de três anos, e eu, há oito anos. Para os profissionais que exercem funções financeiras, que geralmente exigem isolamento, o evento se torna realmente importante, pois proporciona relacionamento com nosso grupo de função, permitindo a troca de experiências e ideias, com a vantagem de não nos privar da companhia de nossa família”, afirmou José Rogério Luiz, à época CFO da Totvs e atual membro do Comitê de Estratégia da companhia.



Sorteio Totvs: José Rogério Luiz, da Totvs, entrega prêmio a Tereza e Antonio Luiz Pizarro Manso (Pizarro Manso Sup. a Negócios)

TORNEIO DE VÔLEI DE PRAIA SERASA EXPERIAN

TENDO COMO PANO DE FUNDO O MAR EM UM BELO DIA DE SOL, O CAMPO DO COQUEIRAL FOI SEDE DO TORNEIO DE VÔLEI DE PRAIA PROMOVIDO PELO SERASA EXPERIAN, QUE CONTOU COM A PARTICIPAÇÃO DE DIVERSOS JOGADORES



Sorteio Serasa Experian: Laércio de O. Pinto e Jorge Antonio Dib (Serasa Experian) entregam prêmio Ana Lúcia Diniz

Para o presidente de serviços de crédito do Serasa, Laércio de Oliveira Pinto, "é extremamente prazeroso participar do Encontro Socioesportivo, pois além da oportunidade de mudarmos de ambiente, de sairmos um pouco da rotina, temos ainda a chance de relaxar e praticar algumas modalidades esportivas, bem como aproveitar a companhia de nossos amigos e familiares. Isso sem contar a possibilidade de realizar novos negócios, o que é muito importante."



Participantes da corrida



Paulo Pompílio

GRUPO PÃO DE AÇÚCAR REALIZA CORRIDA DE PRAIA

APOIADA PELO GRUPO PÃO DE AÇÚCAR, QUE DURANTE TODO O EVENTO OFERECEU AOS PARTICIPANTES ISOTÔNICOS E BARRAS DE CEREAL DE SUA MARCA PRÓPRIA, TAEQ, A CORRIDA DE PRAIA CONTOU COM A ADESÃO DE CERCA DE 20 PARTICIPANTES

“O envolvimento do Grupo Pão de Açúcar com o Socioesportivo vem de longa data, uma vez que três membros de nossa diretoria executiva foram vencedores do *Prêmio Equilibrista* (Hugo Bethlem, diretor vice-presidente executivo de Relações Corporativas; Enéas Pestana, diretor presidente; e José Filippo, diretor executivo de Finanças e Serviços Corporativos)”, contou Paulo Pompílio, diretor

de Relações Institucionais do grupo. Vale ressaltar que Hugo e Enéas foram premiados pelo IBEF SP e José Filippo pelo IBEF Campinas. “Ao patrocinarmos a corrida, pretendíamos gerar relacionamento entre os participantes, promover a qualidade de vida e incentivar a prática esportiva, que são metas diretamente ligadas tanto à proposta do evento quanto aos objetivos da Taeq.”

PWC PROMOVE COMPETIÇÃO DE BIRIBOL

PATROCINADO PELA PWC, O TORNEIO DE BIRIBOL FEZ A ALEGRIA DOS JOGADORES, QUE LUTARAM BRAVAMENTE PELO PRIMEIRO LUGAR, EM UM JOGO BASTANTE DISPUTADO



Luiz Viotti

“Há muitos anos a PwC apoia o Socioesportivo por considerá-lo um evento muito interessante, uma vez que ele tira os executivos do dia a dia das companhias e os insere em um cenário completamente novo, deixando-os à vontade e abertos a novos contatos e ao relacionamento”, afirmou Álvaro Taiar, sócio da PwC.

Para ele, o ambiente é perfeito, pois conta com um clima bastante agradável e familiar, além de proporcionar o reencontro entre amigos e a possibilidade de novos negócios.



Participantes da Natação

PROVA DE REVEZAMENTO DE NATAÇÃO CONTA COM APOIO DA CYRELA

EMPRESA VALORIZA O EVENTO POR APROXIMÁ-LA DE UM DE SEUS PÚBLICOS-ALVO



Ubirajara Freitas

A Cyrela foi a patrocinadora da competição de natação. Segundo Ubirajara Freitas, diretor geral para São Paulo da Cyrela, participar do Socioesportivo foi uma experiência bastante positiva e agradável para a construtora. "Além de ser um evento muito gostoso, que nos possibilita o encontro de amigos em um ambiente descontraído, também nos concede a oportunidade de praticar esportes, curtir o hotel e aproveitar as excelentes palestras, que contribuem para nosso crescimento profissional e pessoal."

De acordo com o executivo, a Cyrela constantemente realiza ações com vistas a se aproximar cada vez mais de seu público-alvo. "Este ano, decidimos aderir ao Socioesportivo, pois essa seria uma excelente maneira de estreitarmos contato com os participantes do IBEF, que integram o grupo de interesse da Cyrela."

TORNEIO DE ARCO E FLECHA NEXTEL

SOB PATROCÍNIO DA NEXTEL, A 27ª EDIÇÃO DO ENCONTRO SOCIOESPORTIVO REALIZOU NA TARDE DE SÁBADO, 25 DE JUNHO, SEU TORNEIO DE ARCO E FLECHA, UMA MODALIDADE ESPORTIVA AINDA POUCO PRATICADA NO BRASIL, MAS QUE JÁ ESTÁ CAINDO NO GOSTO DOS PARTICIPANTES

Segundo o CFO da Nextel, João Marcos Cerqueira, "é sempre um prazer estar com o IBEF SP e seus associados em um evento como o Socioesportivo, que mescla, na medida certa, esportes, relacionamento e conhecimento, por meio de suas palestras. Para a Nextel, esse relacionamento é de suma importância, uma vez que permite o contato mais direto com um público muito interessante para a companhia."



Antonio Coló (SCA System Consulting) participa do torneio de Arco & Flecha



João Marcos Cerqueira



Fernando Moura



BANCO ALFA REALIZA TORNEIO DE GOLFE

A EXEMPLO DOS ÚLTIMOS ONZE ANOS, O ENCONTRO SOCIOESPORTIVO CONTOU NOVAMENTE COM A GRATIFICANTE PARTICIPAÇÃO DO BANCO ALFA, RESPONSÁVEL PELO PATROCÍNIO DO TORNEIO DE GOLFE

“Para o Banco Alfa, o envolvimento direto com o encontro é muito positivo e satisfatório, pois ambos englobam o mesmo público”, destacou Charles Foentes, superintendente regional do banco. “Mais do que simplesmente patrocinar a prática do golfe, essa parceria entre Alfa e IBEF SP proporciona momentos de relaxamento e confraternização entre os participantes.”



André Luis Rodrigues (Rhodia/presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP) e Helvio Vieira Quintão (Grow Investimentos) a caminho do torneio

ROC E NEUTROGENA PROMOVEM ALONGAMENTO E CAMINHADA ENERGÉTICA

TENDO COMO CENÁRIO A BELA PRAIA DA ILHA DE COMANDATUBA E CONTANDO COM O ENVOLVIMENTO DE APROXIMADAMENTE 40 PARTICIPANTES DO SOCIOESPORTIVO, A ROC E A NEUTROGENA, MARCAS DA JOHNSON & JOHNSON, PROMOVERAM, DURANTE TRÊS DIAS, SESSÕES DE ALONGAMENTO E CAMINHADA ENERGÉTICA



Parceria IBEF Mulher e Johnson & Johnson: caminhada energética IBEF/Roc/Neutrogena

“Esse é o segundo ano em que a Johnson & Johnson está apoiando o evento, por meio das marcas ROC e Neutrogena. Estamos trabalhando para associar ainda mais nossas marcas a um público mais *premium*, como é o caso dos participantes do evento”, comentou Daniel Levy, diretor global de Finance Services para a América Latina da Johnson & Johnson. “Em comparação ao encontro de 2010, que foi muito bom, posso dizer com segurança que esse ano foi ainda melhor.”



Sorteio Roc/Neutrogena: Daniel Levy (Johnson & Johnson) premia a vencedora do sorteio

MENS SANA IN CORPORE SANO



PARA COMBATER O CALOR E DEIXAR O CORPO EM FORMA, OS PARTICIPANTES TIVERAM A OPORTUNIDADE DE FAZER AULAS DE HIDROGINÁSTICA, QUE, COM A ORIENTAÇÃO DE INSTRUTORES DA WILTON ESPORTES, ACABARAM SE TRANSFORMANDO EM GRANDES MOMENTOS DE DIVERSÃO



Ao final do dia, depois da agitação causada pela intensa atividade esportiva, era preciso dar uma pausa e relaxar corpo e mente. Para isso, foram realizadas aulas de yoga no coqueiral da praia, permitindo que todos entrassem em contato com seu "eu interior" e com a natureza, simultaneamente.



COQUETÉIS BRF



Leopoldo Viriato Saboya (BRF)

IBEF MULHER IBEFIANAS TAMBÉM MARCAM PRESENÇA

Integrantes do IBEF Mulher aproveitaram o Socioesportivo para organizar um *happy hour* e colocar os assuntos em dia. A força da mulher pode ser claramente sentida nesse evento, que contou com um número expressivo de participantes.



Valeria Natal (Distillierie Stock), Valéria Carmignani Barbosa, Luciana Medeiros (PwC), Marcela Drehmer (Braskem), Ivanyra Correia (Penske Logistics) e Patricia Cerresi



PALESTRA OCTÁVIO DE BARROS HÁ PERIGO DE AS COISAS MELHORAREM?

ECONOMISTA-CHEFE DO BANCO BRADESCO ANALISA AS PERSPECTIVAS DO CENÁRIO
ECONÔMICO BRASILEIRO PARA O PERÍODO DE 2011 A 2020

No final da tarde do dia 24 de junho, os participantes do Socioesportivo tiveram a honra de assistir a uma palestra do renomado economista-chefe do Banco Bradesco, Octávio de Barros, que comentou os "principais riscos" de melhoria e crescimento da economia brasileira para 2011-2020.

Em tom descontraído, Octávio deu início a sua apresentação afirmando que, ao contrário do que muitos dizem a seu respeito, ele não é um otimista. "Não sou otimista: sou pago para acertar."

Em seguida, aproveitou a ocasião para prestar uma breve homenagem a Guilherme Augusto Cirne de Toledo, ex-presidente da Companhia Energética de São Paulo (Cesp) e participante da 27ª edição do Socioesportivo, com quem afirmou ter aprendido muito do que sabe hoje, e à equipe econômica com quem trabalha no Bradesco que, pelo segundo ano consecutivo, foi a vencedora do Ranking de Projeções Econômicas, premiação realizada pela Agência Estado.

CENÁRIO GLOBAL

O primeiro tópico abordado pelo economista referia-se ao atual cenário global. "Hoje em dia não falamos sobre uma crise econômica, como a ocorrida em 2008, mas sobre um crescimento medíocre", destacou.

Segundo Barros, o mundo vive um momento de incertezas, mas, "por incrível que pareça, isso é algo favorável ao Brasil. Podemos dizer que a situação deteriora-se satisfatoriamente", brincou.

O mundo vem presenciando a desaceleração do crescimento da China, uma Europa pessimista com a reestruturação branda e *outlooks* negativos e o Japão passando por um período de grandes perdas financeiras causadas pelo terremoto ocorrido em março. "Além disso, temos ainda Grécia e Portugal envolvidos em uma forte crise econômica, com a necessidade – e obrigação – de reduzir consideravelmente suas despesas. Nos Estados Unidos, o cenário também é bastante tenso. Além da desaceleração da indústria, republicanos exigem que o

presidente Barack Obama corte despesas no campo social, que é a 'menina dos olhos' dele. Ou seja, estão em meio a uma séria luta eleitoral."

No tocante à China, a redução no ritmo de crescimento teve como objetivo a contenção da inflação. Para o economista-chefe do Bradesco, o Brasil deve estar atento aos passos dados pela China, pois tudo o que ocorre lá também pode ser vivenciado aqui.

BRASIL

Para Octávio de Barros, antes de traçar metas e discutir perspectivas para a economia brasileira para os próximos anos é preciso considerar tudo o que funciona mal ou simplesmente não funciona no Brasil. "Contamos com diversos problemas, como excesso de burocracia, carga tributária bastante elevada, infraestrutura inadequada e insuficiente, altos custos trabalhistas, falta de regras claras, sistema judiciário moroso e ineficiente, falta de mão de obra qualificada, custo do capital

ainda alto, entre tantos outros fatores. A lista de problemas é extensa, entretanto, apesar da falta de apetite por reformas, o Brasil já deu sinais de que é capaz de avançar em importantes temas”, avaliou.

O Brasil é um país passível de reforma, com grande capacidade de avançar e crescer, conforme comentou o palestrante, que complementou afirmando que sai muito mais barato realizar uma reforma que combata a ineficiência e a baixa produtividade do que manter os altos juros. “Contudo, há uma preguiça intelectual por parte dos economistas em relação a essa questão”, lamentou.

CRESCIMENTO MODERADO

As pressões inflacionárias devem dar uma trégua nos próximos meses por conta de uma perspectiva de crescimento menor no cenário global e do arrefecimento da economia brasileira, segundo projetou Octávio. “Com uma política econômica mais apertada e um crescimento mais moderado do mundo, o crescimento do PIB brasileiro não deverá ultrapassar 4% neste ano e, em 2012, ele deve ficar em aproximadamente 4%”, disse.

Já para o período 2011-2020, estima-se um crescimento em torno de 4,7%, sem a realização de reformas, e de 6%, com a concretização das mesmas. No curto prazo, o balanço de riscos tornou-se mais favorável ao cenário de inflação. “A política econômica adotada desde o final de 2010 coloca as variáveis de política econômica em posição restritiva, e certamente servirá para acomodar as pressões inflacionárias observadas no início do ano.”

Com isso, o segundo semestre de 2011 não repetirá o movimento inflacionário e a alta da atividade observados no mesmo período do ano passado. Por outro lado, o esfriamento da inflação no segundo semestre não significa que o índice convergirá para a meta em 2012. “O próximo ano será repleto de pressões que podem colocar em risco o cenário inflacionário.”

Octávio de Barros afirmou ainda que a economia brasileira cresceu 1,2% no primeiro trimestre desse ano contra os últimos três meses de 2010. Já em relação ao primeiro trimestre do ano passado, a alta foi de 4,3%. A expansão no trimestre foi ocasionada pelo investimento, com crescimento de 3,5% na margem, embora o consumo das famílias deva apresentar um ritmo menor de elevação, com 1%. Por outro lado, o consumo do governo deve recuar 0,6% no período.

“HOJE EM DIA NÃO FALAMOS EM CRISE ECONÔMICA, COMO A OCORRIDA EM 2008, MAS DE UM CRESCIMENTO MEDÍOCRE. (...) PODEMOS DIZER QUE A SITUAÇÃO DETERIORA-SE SATISFATORIAMENTE”

INFLAÇÃO SOB CONTROLE

Para Barros, o cenário inflacionário no País “está bem mais tranquilo do que o observado há alguns meses”. Ele ponderou, no entanto, que ainda há pressões relevantes sobre os preços dos serviços. “O comportamento dos serviços e, conseqüentemente, dos núcleos ainda sugere que as pressões vindas da demanda doméstica não devem ser descartadas”, disse.

O economista afirmou que o que ‘puxa’ a inflação é a pressão praticada por todos os setores que, conseqüentemente, acabam pressionando o mercado de trabalho e de bens, concomitantemente. Ele acredita também que, nos próximos meses, “a inflação virá mais aliviada, por conta da sazonalidade mais favorável do período e pela deflação na cadeia de alimentos”.

Ainda em relação ao mercado de trabalho, Octávio comentou que, hoje, um trabalhador entra em um emprego com uma diferença salarial média de 7% em relação ao trabalhador com mais tempo de casa ou que esteja saindo do emprego. “O que se paga para o profissional não qualificado hoje é aproximadamente o que se pagava para um profissional qualificado há dois anos”, ressaltou. “Isso indica claramente a falta de mão de obra barata em nosso mercado.”

JUROS

As despesas com o pagamento de juros em proporção ao Produto Interno Bruto (PIB) foram elevadas em 2011. Segundo o economista-chefe do Bradesco, os gastos com juros devem chegar a 5,5% neste ano – em 2010, foi registrado 5,3%. “Esse resultado indica que o Brasil é o segundo país que mais gasta com juros em todo o mundo. Perdemos apenas para a Grécia, que vive um período bastante conturbado, com juros equivalentes a 9% do PIB.”

Para efeitos de comparação, Octávio citou os Estados Unidos, que aparecem na 21ª posição no ranking, com 1,4%.

Em relação ao câmbio, ele acredita que não haverá modificações. “A meu ver, o cenário continuará estável, com o dólar variando entre R\$ 1,60 e R\$ 1,70, como vem ocorrendo nos últimos tempos. Tudo indica que o câmbio continuará pressionado até que o mundo volte ao normal. Só não sabemos quando isso ocorrerá.”

O mesmo acontecerá com o crédito. “Frente ao atual momento da economia, o Banco Central não considera conveniente um crescimento forte do crédito. Assim, a trajetória do crédito tende a manter desaceleração até o final do ano”, ponderou.

“A LISTA DE PROBLEMAS É EXTENSA, MAS, APESAR DA FALTA DE APETITE POR REFORMAS, O BRASIL JÁ MOSTROU QUE É CAPAZ DE AVANÇAR EM IMPORTANTES TEMAS”

"A EXPECTATIVA É DE QUE SEJAM DESPEJADOS NO PAÍS ALGO EM TORNO DE US\$ 10 BILHÕES A US\$ 15 BILHÕES EM INVESTIMENTOS DIRETOS ANUALMENTE NOS PRÓXIMOS DEZ ANOS"



Octávio de Barros, economista-chefe do Banco Bradesco: "O guarda-chuva fiscal europeu tem capacidade suficiente para aguentar bem a situação"

BRASIL E CHINA

Octávio explicou que o novo pacto formado por Brasil e China consiste, basicamente, em a China exercer sua nova função de exportadora de capitais, deixando o papel de importador para se tornar um exportador, a exemplo do que ocorreu com os Estados Unidos em meados da década de 1920.

"Recentemente, o governo chinês documentou que o Brasil é um país confiável no tocante à segurança alimentar e energética", afirmou o economista. "Na prática, isso significa que eles continuarão investindo capital em nosso país e, conseqüentemente, contribuirão para manter nossa economia girando. No entanto, agora o Brasil está em xeque, sem muita saída e, por isso, terá de conviver harmoniosamente com seu novo parceiro."

Em outras palavras, a China seguirá comprando commodities regularmente e o Brasil, por sua vez, seguirá mantendo seu mercado aberto para os manufaturados chineses. "Em contrapartida, para nos agradar um pouco, os chineses comprarão alguma manufatura brasileira diferenciada."

Octávio informou que "a expectativa é de que sejam despejados no País algo em torno de US\$ 10 bilhões a US\$ 15 bilhões em investimentos diretos anualmente nos próximos dez anos". Em 2010, a China realizou investimentos diretos da ordem de US\$ 12,6 bilhões, e a previsão para 2011 é de US\$ 13 bilhões.

O QUE PODE DAR ERRADO?

Finalizando sua palestra, Octávio de Barros comentou alguns fatores de poderiam dar "mais ou menos" errado para a economia brasileira num horizonte de dois anos.

Para ele, é improvável que ocorra uma alteração substancial no cenário chinês, que vem apresentando expressivos índices de crescimento. Do mesmo modo, Octávio também considera improvável uma alteração de fluxos por conta de um aperto monetário global, bem como a ocorrência de uma crise europeia com dimensão sistêmica. "Acredito que o projeto Euro seja inquebrantável. A meu ver, pode até ocorrer uma crise bancária, semelhante ao que ocorreu nos Estados Unidos com o Lehman Brothers, mas não consigo ver dimensão sistêmica nisso", afirmou. "O guarda-chuva fiscal europeu tem capacidade suficiente para aguentar bem a situação", assegurou.

Aqui no Brasil, segundo o economista, poderia haver a ausência de compromisso com um controle fiscal de longo prazo. "Seria um verdadeiro desperdício não realizarmos um acordo fiscal. Basicamente precisaríamos reduzir as despesas correntes, deixando-as abaixo das despesas nominais", elucidou.

Em relação ao governo da presidente Dilma Rousseff, Octávio afirmou ver grande potencial reformista. "Cabe verificarmos se a Dilma exercerá esse potencial. Eu, particularmente, acredito que adentraremos nesse tema de maneira mais efetiva", concluiu.

JANTAR DE RELACIONAMENTO



JANTAR BANCO ALFA

NA NOITE DO DIA 23, BANCO ALFA RECEBE CONVIDADOS PARA AGRADÁVEL JANTAR

Charles Foentes, Benedito Carlos de Pádua, Fernando Pinto de Moura, Roberto Musto, Breno Perez Vicente e Rodrigo Costa Aguiar Proença (Banco Alfa)



JANTAR PWC

PWC RECEPCIONA CONVIDADOS PARA UM JANTAR À BEIRA DO CANAL DE UNA, NA NOITE DO DIA 25

Alvaro Taiar (PwC), Therezinha Carvalho Rocha, Keyler Carvalho Rocha (FEA-USP), Marco Tulio Clivati Padilha (BM&FBovespa), Luis Carlos Cerresi, Patricia Cerresi, Luis Felipe Schiriak (Copersucar), André Luis Rodrigues (Rhodia), Clarisse Carvalho Rodrigues, Maria Cecília de Moura, Fernando Moura (Banco Alfa) e Larissa Taiar





André Luis Rodrigues (Rhodia/presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP) e Keyler Carvalho Rocha (FEA-USP/presidente do Conselho Administrativo)

UMA NOITE ESPECIAL

Assim pode ser descrito o jantar que o IBEF SP organizou na noite de 24 de junho, sexta-feira. À beira da piscina, sob uma iluminação discreta e suave, todos os participantes do Socioesportivo usavam roupas brancas. Para animar, música brasileira ao vivo e sorteios de duas minissemanas com transporte aéreo (uma na Ilha de Comanduba e outra na Argentina), oferecidas pelo Banco Alfa.



Carla Ballini Luiz, José Rogério Luiz (Totvs), Leonardo Barros Brito de Pinho (Dinar Finance Group), Maria Carolina Brito de Pinho, José Claudio Securato (Saint Paul Escola de Negócios), Claudia AbdulAhad Securato, Clarisse Carvalho Rodrigues e André Luis Rodrigues (Rhodia/presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP)



Sorteio Banco Alfa: Stéphanie Gachet, ganhadora do sorteio, André Luis Rodrigues (Rhodia/presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP), Fernando Moura (Banco Alfa) e Keyler Carvalho Rocha (FEA-USP/presidente do Conselho Administrativo)



Sorteio Endered: Fleur Gachet, Laurent Gachet (Edenred), Rosária Duarte, ganhadora do sorteio, e Mario Pierri (IBEF SP)

SOM NA CAIXA!

Encerrando a primeira noite, a banda Comitatus, já tradicional nos encontros do IBEF SP, apresentou o show *Close your eyes*, que homenageou a consagrada banda de rock inglesa The Beatles. Canções como *Help*, *Twist and Shout* e *She Loves You* fizeram a alegria dos participantes.



Show Comitatus

EVANDRO MESQUITA E BANDA BLITZ FAZEM A FESTA EM COMANDATUBA

Se as atividades esportivas, o convívio familiar e o relacionamento com novos e antigos amigos já garantiam, por si só, o sucesso do Socioesportivo, a apresentação da banda Blitz, comandada pelo animado e divertido Evandro Mesquita, foi, literalmente, a "cereja do bolo". Realizado no dia 24 de junho, segunda noite do encontro, não houve quem resistisse ao som de músicas como *Bete Frígida*, *Biquíni de Bolinha Amarelinha* e *A Dois Passos do Paraíso*.



Show Banda Blitz

STAND UP

Ao contrário dos dois dias anteriores, o final da noite de sábado, 25 de junho, contou com uma programação diferenciada. Pela primeira vez o Socioesportivo apresentou uma *stand up comedy*. Sob patrocínio da Saint Paul Escola de Negócios, o espetáculo foi apresentado pelo comediante Paulinho Serra, integrante do elenco do programa *Quinta Categoria*, da MTV, que levou o público às gargalhadas.



Stand Up Comedy com Paulinho Serra – Patrocínio Saint Paul Escola de Negócios

Sorteio Saint Paul Escola de Negócios: José Cláudio Securato entrega prêmio para a ganhadora do sorteio

PREMIAÇÃO NO ALTO DO PÓDIO

Na noite do dia 25 de junho, encerrando o último dia de atividades do encontro, a BRF Brasil Foods organizou um saboroso coquetel, que foi servido durante a cerimônia de premiação esportiva.

A seguir, conheça os vencedores da 27ª edição do Encontro Socioesportivo.

TÊNIS – EDENRED

DUPLAS FEMININAS – CATEGORIA A

Dupla campeã: Jeanette Misrahi e Rosângela Lyra

Dupla vice-campeã: Cinira Helena Bueno e Giselle Levy

DUPLAS FEMININAS – CATEGORIA B

Dupla campeã: Carla Ballini Luiz e Valéria Carmignani Barbosa

Dupla vice-campeã: Adriana Schultz e Regina Valladares

DUPLAS MASCULINAS – CATEGORIA A

Dupla campeã: Paulo Pompílio e Daniel Levy

Dupla vice-campeã: Laércio W. Vasconcelos e Laurent Gachet

DUPLAS MASCULINAS – CATEGORIA B

Dupla campeã: Juan Perez e Célio Elias Finardi

Dupla vice-campeã: Elano Jorge Carneiro Bedê e Luthero Caixeta Barbosa Junior

DUPLAS MISTAS

Dupla campeã: Rosângela Lyra e Laércio W. Vasconcelos

Dupla vice-campeã: Giselle Levy e Luiz Mariano

FUTEBOL SOCIETY – TOTVS

EQUIPE FEMININA

Equipe campeã: Carina Cohen, Carol Levy, Fernanda Bifulco, Gabriela Toledo, Giselle Levy, Luciana Guerra, Marcia Eloísa Caserta, Maria Fernanda Parisi De Marchi, Maria Grazielle, Renata Toledo, Valeria Henriques e Verena Schultze.

Equipe vice-campeã: Adriana Schultz, Alessandra Guimarães, Ana Carolina Medice, Carla Ballini Luiz, Clarisse Carvalho, Elenice Faria, Janet Donio, Laura Catraio, Natali Carmignani, Valeria Carmignani Barbosa e Vanilda Santos.

EQUIPE MASCULINA

Equipe campeã: Paulo Marcos Silva, Breno Perez, Diego Cardoso, Rodrigo Camargo, Bruno Cardoso, Marcelo Togneri, Tiago Bonato, Víctor Cesar Sichero, Ricardo Dias de Souza, Auri Luiz Ermel e Gilberto Guitti.

Equipe vice-campeã: Clayton Nogueira, Paulo Melo, Luthero Caixeta Barbosa Junior, Sérgio Cleto, Marco Túlio Clivati Padilha, Sérgio Cleto Júnior, Mário Levada, Sérgio Romani, Nabil Sahyoun, Laércio e Sumael Saldanha.

VÔLEI DE PRAIA – SERASA EXPERIAN

Equipe campeã "Amigos do Joca": Alexandre Mafra Guimarães, Fernanda Bifuco, João Marco Adamo Frederico, Marcelo Araújo e Rodrigo Caserta.

Equipe vice-campeã "Intervalo": Diego Cardoso, José Rogério Luiz, Ricardo Rocha, Sérgio Romani e Thais Teperman.



Premiação Tênis/Edenred



Premiação Futebol Society Feminino/Totvs



Premiação Futebol Society Masculino/Totvs



Premiação Vôlei de Praia/Serasa Experian



Premiação Natação/Cyrela



Premiação de Biribol/PwC



Premiação Corrida de Praia/Grupo Pão de Açúcar



Premiação Arco e Flecha/Nextel



Premiação Torneio de Golfe/Banco Alfa

NATAÇÃO – CYRELA

Equipe campeã: Laura Catraio, Marcello Guerra, Rafael Biedermann, Mariante e Rodrigo Ximenez de Genaro.

Equipe vice-campeã: Ana Carolina, Charles Putz, Leonardo Romano e Verena Schultze.

CORRIDA DE PRAIA/CORPORATE RUN – GRUPO PÃO DE AÇÚCAR

MASCULINO ATÉ 30 ANOS

Campeão: Fábio Moura

MASCULINO ATÉ 31 A 50 ANOS

Campeão: Ronaldo Rayes

Vice-campeão: Rodrigo Ximenes de Genaro

MASCULINO ACIMA DE 51 ANOS

Campeão: Mário Levada

Vice-campeão: Carlos Catraio

FEMININO ATÉ 35 ANOS

Campeã: Paula Manso Leon

Vice-campeã: Juliana Cleto Moura

FEMININO ACIMA DE 35 ANOS

Campeã: Verena Schultze

Vice-campeã: Regina Valladares

ARCO E FLECHA – NEXTEL

FEMININO

Campeã: Dulce Gaede

Vice-campeãs: Marina Vacing e Sandra Cleto

MASCULINO

Campeão: Paulo Marcos Cardoso

Vice-campeão: Antonio Coló

GOLFE – BANCO ALFA

FEMININO

1º lugar: Maria Cecília Duarte

2º lugar: Neide Zamperlini

Longest Drive Feminino: Cecília Moura

Nearst to the Pin Feminino: Neide Zamperlini

MASCULINO

1º lugar: Elias Gedeon

2º lugar: Eduardo de Toledo

3º lugar: Cyrille Favel

Longest Drive Masculino: Luiz Antonio Zamperlini

Nearst to the Pin Masculino: André Rodrigues

BIRIBOL – PWC

Equipe campeã: Fernanda Bifuco, Igor Schultz, João Marco Adamo Frederico, José Rogerio Luiz, Marcelo Araújo, Osvaldo e Ricardo Rocha.

Equipe vice-campeã: Antonio Luiz Pizarro Manso, Carol Levy, Celso Zucatelli, Marcelo Santos, Rafael Mariante, Rodrigo Ximenes de Genaro e Vivian Muniz.

O SOCIOESPORTIVO NAS PALAVRAS DOS PARTICIPANTES

LAÉRCIO DE OLIVEIRA PINTO, PRESIDENTE DE SERVIÇOS DE CRÉDITO DO SERASA EXPERIAN

“É extremamente prazeroso participar do Encontro Socioesportivo, pois além da oportunidade de mudarmos de ambiente, de sairmos um pouco da rotina, temos ainda a chance de relaxar e praticar algumas modalidades esportivas, bem como aproveitar a companhia de nossos amigos e familiares. Isso sem contar a possibilidade de realizar novos negócios, que é sempre bem-vinda.”

JOSÉ ROGÉRIO LUIZ, À ÉPOCA CFO DA TOTVS E ATUAL MEMBRO DO COMITÊ DE ESTRATÉGIA

“A Totvs está diretamente envolvida com o Socioesportivo há cerca de três anos, e eu, há oito anos. O evento visa a promover o aprimoramento técnico e confraternização. Para os profissionais que exercem funções financeiras, que geralmente exigem isolamento, o evento se torna realmente importante, pois proporciona relacionamento com nosso grupo de função, permitindo a troca de experiências e ideias, com a vantagem de não nos privar da companhia de nossa família. A Totvs possui mais de 20 mil clientes e, em um evento como o Socioesportivo, estamos expostos tanto aos antigos clientes quanto aos clientes em potencial, o que é extremamente favorável para a companhia. Além disso, a empresa está presente no mercado com esse nome há seis anos. Assim, tomarmos parte desse evento prazeroso é essencial para o *branding*.”

TERCIO GARCIA, DIRETOR FINANCEIRO PARA O CONE SUL DA KODAK

“Essa edição do Socioesportivo foi excelente em todos os aspectos. Certamente cumpriu plenamente seu propósito. O local onde foi realizado; a extensa e diversificada grade de atividades, incluindo as palestras; e a frequência de excelente nível foram os pontos fortes do encontro. Para a Kodak, é de grande importância a oportunidade de participar do evento, uma vez que podemos estar em contato com tão seletivo grupo de consumidores, formadores de opinião e parceiros.”

LAURENT GACHET, DIRETOR FINANCEIRO, ADMINISTRATIVO E JURÍDICO DA EDENRED

“Este foi o primeiro ano em que patrocinamos o Socioesportivo com o nome Edenred. Até então, nosso envolvimento se dava por

meio da Accor, à qual a Edenred está ligada. Para nós, faz sentido mantermos o patrocínio com a nova marca, uma vez que nosso foco de atuação, que são soluções de produtividade, está mais diretamente ligado ao público do evento. Por conta da grande afinidade que temos com o evento e com o IBEF SP, optamos por manter o apoio ao tênis, que é um esporte elegante e muito querido por grande parte dos profissionais que participam do encontro, e, também, pela excelente logística e organização, que conta sempre com a parceria com o Wilton Esportes e com o Fernando Meligeni. A meu ver, o Socioesportivo é um evento privilegiado, realizado em um lugar lindo, que nos proporciona quatro dias de descanso e descontração, completamente longe de trabalho, além de possibilitar o convívio com muitas pessoas de nosso meio. O conteúdo das palestras também é sempre muito interessante e passado aos participantes de modo agradável.”

CHARLES FOENTES, SUPERINTENDENTE REGIONAL DO BANCO ALFA

“Para o Banco Alfa, o envolvimento direto com o encontro é muito positivo e satisfatório, pois ambos vislumbram o mesmo público. Mais do que simplesmente patrocinar e incentivar a prática do golfe, essa parceria entre Alfa e IBEF SP proporciona momentos de relaxamento e confraternização entre os participantes. Para mim, particularmente, é um enorme prazer fazer parte desse seletivo grupo.”

ÁLVARO TAIAR, SÓCIO DA PWC

“Há muitos anos a PwC vem apoiando o Socioesportivo por considerar o evento muito interessante, pois ele tira os executivos do dia a dia das companhias, os afasta da correria, das situações de estresse, e os insere em um cenário completamente diferente, deixando-os mais à vontade e receptivos a novos contatos e ao relacionamento. Isso sem falar no local, que é perfeito, pois é um ambiente familiar, que proporciona o encontro com amigos que se veem esporadicamente em São Paulo, geralmente em situações profissionais. Para a PwC, estar presente nesse evento evidencia que estamos de acordo com esse espírito de *networking*, de relacionamento, que nos possibilita estar diretamente conectados aos nossos clientes e clientes em potencial.”

MARCO TÚLIO CLIVATI PADILHA, DIRETOR FINANCEIRO DA BM&FBOVESPA

“Participo do Socioesportivo há alguns anos e, para mim, este evento é sempre muito especial. Trata-se de uma grande oportunidade de conhecer novas pessoas e rever amigos e colegas em um ambiente diferente do habitual, com a vantagem, é claro, de podermos desfrutar da companhia de nossa família. Este ano, mais que nos anos anteriores, notei a presença de diversas pessoas novas. Essa renovação é extremamente positiva.”

PAULO POMPILIO, DIRETOR DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS DO GRUPO PÃO DE AÇÚCAR

“O envolvimento do Grupo Pão de Açúcar com o Socioesportivo vem de longa data, uma vez que três membros de nossa diretoria executiva foram vencedores do Prêmio Equilibrista, do IBEF SP – Hugo Bethlem, diretor vice-presidente executivo de Relações Corporativas; Enéas César Pestana, diretor presidente; e José Filippo, diretor executivo de Finanças e Serviços Corporativos. Ao patrocinarmos a corrida (*corporate run*), tínhamos o objetivo de estimular o relacionamento entre os participantes, promover a qualidade de vida e incentivar a prática esportiva. Essas metas, diretamente ligadas tanto à proposta do evento quanto aos objetivos de nossa marca própria, Taeq, foram totalmente alcançadas.”

JOSÉ ROBERTO LETTIERE, DIRETOR FINANCEIRO DA ALPARGATAS

“Como sempre, o evento foi muito bom, muito bem organizado. Tivemos tempo suficiente para realizarmos cada uma das atividades, sem precisarmos abrir mão de nenhuma delas. Houve tempo suficiente para conversarmos com nossos amigos, para fazermos *networking*, para praticarmos alguns esportes. Foi realmente muito bacana. Em relação à Alpargatas, que é uma empresa de marcas, é interessante ver nossas marcas sendo bem utilizadas e relacionadas a um grupo seletivo, como é o caso dos participantes do Socioesportivo.”

UBIRAJARA FREITAS, DIRETOR GERAL PARA SÃO PAULO DA CYRELA

“Essa edição do Socioesportivo foi realmente maravilhosa. Aqui nós temos a oportunidade de reencontrar pessoas de nosso dia a dia em um ambiente bem mais descontraído, ao

mesmo tempo em que temos a possibilidade de curtir o hotel, as belezas naturais e aproveitar as excelentes palestras, que contribuem para nosso crescimento profissional e pessoal, sem precisarmos abrir mão da companhia de nossa família. Há anos tenho a sorte de poder participar desse encontro e sempre, sem exceção, me deparo com uma organização impecável. Para mim, o show da Blitz foi um dos pontos altos, pois foi uma atração diferente e divertida. Esses quatro dias foram realmente prazerosos. A Cyrela tem buscado estar próxima do seu público-alvo. Durante o inverno, por exemplo, realizamos ações direcionadas ao público A, que é o nosso foco e, este ano, após uma conversa com o Mario (Pierrri), que foi decisivo nesse processo, aderimos ao Socioesportivo, que além de ser um evento muito interessante, nos permite uma aproximação mais direta com os participantes do IBEF SP, que integram o grupo de interesse da Cyrela.”

FERNANDO MELIGENI, TENISTA E RESPONSÁVEL PELAS CLÍNICAS DE TÊNIS

“O Socioesportivo desse ano foi muito legal. Fiquei impressionado com o nível dos executivos e com o amor que todos demonstraram pelo esporte. Todos entraram no clima e curtiram a clínica e os torneios. A ideia de colocá-los para disputar um torneio com diferentes parceiros foi pensada para que tivessem a oportunidade de se conhecerem melhor e, com isso, que pudessem ter chance de fazer negócios e conquistar novos amigos. Para mim é sempre um prazer participar e conhecer pessoas tão legais. Espero voltar no ano que vem com mais novidades.”

LUIZ VIOTTI, SÓCIO DA PWC

“Faço questão de participar do Encontro Socioesportivo do IBEF SP. Para mim, este é, sem dúvida, o melhor evento que eu conheço voltado à comunidade de executivos de finanças, pois possibilita que seus participantes estejam em contato com suas famílias, reencontrem amigos e contatos, pratiquem esportes e conheçam outros profissionais. Desde que comecei a participar do encontro, o evento vem sempre se superando. Este ano, ainda mais que nos anteriores, deu para sentir a motivação da turma. A PwC tem quase cem anos e nosso público-alvo sempre foi a comunidade de executivos de finanças. Assim, estar presente nesse evento, nos colocando de maneira tão próxima desses profissionais, é muito importante. Quanto mais proximidade tivermos, melhor será para nossa companhia, bem como para nossos clientes e parceiros. Por isso fazemos questão de patrocinar e prestigiar o Socioesportivo e o próprio IBEF SP.”

DANIEL LEVY, DIRETOR GLOBAL DE FINANCE SERVICES PARA A AMÉRICA LATINA DA JOHNSON & JOHNSON

“Fiz parte da comissão responsável por todos os detalhes para a realização do evento e, este ano, tentamos trazer itens adicionais, que trouxessem as famílias mais para dentro do contexto do Socioesportivo. Um exemplo dessa tentativa de aproximação foi a palestra do Max Gehringer, que foi bastante agradável e ‘familiar’, bem descontraída. O show da Blitz foi um ponto altíssimo, pois envolveu a todos. Foi bem bacana ver a participação de todos, dançando e se divertindo. Isso gerou mais envolvimento, integrou as pessoas, pois houve uma participação mais pró-ativa. O evento do ano passado havia sido muito bom, mas posso afirmar com segurança que esse ano foi ainda melhor. Tanto no tocante aos relacionamentos gerados e retomados quanto em relação à prática esportiva, essa edição foi excelente. Certamente muitos saíram com gostinho de ‘quero mais’. Como apoiador, esse é o segundo ano que a Johnson & Johnson, por meio das marcas ROC e Neutrogena, participa do Socioesportivo. Estamos trabalhando para associar ainda mais as marcas a um público mais *premium*, como é o caso dos participantes do evento.”

LEOPOLDO VIRIATO SABOYA, VICE-PRESIDENTE DE FINANÇAS DA BRF BRASIL FOODS

“Essa é a segunda vez que a Brasil Foods participa do Socioesportivo, mas estamos envolvidos com o evento há muito tempo, como Sadia. Para nós, é um prazer imenso estar com o IBEF SP nesse evento. A BRF Brasil Foods considera muito gratificante ser parte de um evento do porte do Socioesportivo, uma vez que aqui temos a possibilidade de expor nossa marca e nossos produtos em um ambiente bastante positivo e a um público privilegiado. Pessoalmente, estou há tanto tempo ligado ao Socioesportivo que ele já se tornou parte da minha agenda. Todo ano faço questão de prestigiar o encontro, que é uma grandiosa oportunidade de rever amigos, conhecer novas pessoas e potenciais clientes, praticar alguns esportes, bem como ter a chance de curtir a companhia da família em um cenário encantador. Essa é uma maneira muito boa de nos afastarmos um pouco do ambiente corporativo, cheio de cobranças e tensão. Nesse ponto, é preciso dar parabéns ao time do IBEF SP, que sempre se esmera em realizar um ótimo evento – e, este ano, novamente eles se superaram.”

JOÃO MARCOS CERQUEIRA, CFO DA NEXTEL

“É sempre um prazer estar com o IBEF SP e seus associados em um evento como o Socioesportivo, que mescla, na medida certa, esportes, relacionamento e conhecimento, por meio de suas palestras. Para a Nextel, esse relacionamento é de suma importância, uma vez que permite o contato mais direto com um público muito interessante para a companhia.”

VICTOR CESAR SICHERO, DIRETOR FINANCEIRO DA MICROSOFT USA

“Como sempre, o encontro foi ótimo. Todos os detalhes foram impecáveis. O hotel escolhido é excelente, ainda mais porque ele dispõe de uma infraestrutura de primeira linha, com aeroporto e transporte. O nível dos profissionais que participam do evento também é muito bom. Conversei com várias pessoas e fiquei realmente satisfeito com o resultado. Conversar com profissionais atuantes na mesma área que eu trabalho, fora de nosso ambiente tradicional, sempre acrescenta boas ideias, até porque todos estão mais à vontade. Também conheci novas pessoas, com as quais troquei informações diversas. Além da questão do *networking*, é importante ressaltar que o evento promove hábitos saudáveis, como cuidados com a saúde e a prática de atividades físicas. Aconselho aos profissionais que ainda não participaram de um Encontro Socioesportivo a aderirem ao próximo, pois certamente saíram muito satisfeitos.”

MARCELA DREHMER, CFO DA BRASKEM

“Esse é o meu primeiro ano aqui no Socioesportivo. Achei o evento muito bacana. Uma coisa que eu gostei muito foi o fato de a programação não ser muito intensa em atividades. Isso nos permite aproveitar mais o hotel e as atividades, nos dá a possibilidade de nos divertirmos com nossa família e conhecer novos amigos. Foi uma experiência gostosa, inclusive para meu filho, que tem três anos e teve a chance de fazer amizade com outras crianças. Para os profissionais de finanças, a possibilidade de criar conexões com seus pares é algo realmente importante. O intercâmbio de informações, de experiências e de diferentes práticas agrega muito ao dia a dia dos CFOs. Como membro do IBEF Mulher, acho bastante interessante essa iniciativa e, para o ano que vem, sugiro a realização de alguma atividade que promova ainda mais o entrosamento entre o IBEF Mulher e os demais participantes.”

PARCERIA COM FERNANDO MELIGENI



CONFIRA ABAIXO A OPINIÃO DO TENISTA SOBRE O EVENTO

IBEF, Tênis e negócios

Dia livre em Wimbledon vou falar de outro assunto.

Estive estes dias em Comandatuba no evento do Ibef. Mais de 500 convidados estiveram por quatro dias fazendo relacionamento, curtindo o lindo resort, fazendo esporte e trocando informações. Foi uma delícia.

Eu tive o privilégio de ministrar clínicas, fazer *networking* e alguns negócios. Estes eventos são incríveis e a cada dia percebo a força que nosso esporte tem nas empresas.

Os altos executivos são apaixonados pelo tênis e jogam com muito afinco e amor. Usam nosso esporte para fazer negócios, conhecer gente e aumentar o número de clientes. Acabou a história de que o tênis apenas é um esporte, hoje é uma grande ferramenta de trabalho.

Conheci pessoas legais e tive a chance de falar muito sobre nosso esporte. Vários torneios aconteceram e alguns empresários mostraram um belo nível na quadra. Paulo Pompilio, do Pão de Açúcar, Laurent

Gachet da Edenred, Daniel Levy da Johnson and Johnson foram os destaques do fim de semana.

Ontem fizemos uma clínica incrível com os meninos. Mais de 40 garotos estiveram jogando comigo e com a equipe do competente Wilton Carvalho. Foram colocadas 5 redes e bolas soft para eles e a festa foi total.

O saldo foi maravilhoso. Fica aqui meu agradecimento ao Wilton por mais um grande evento realizado, ao Mario Pierri do IBEF pelo convite e confiança, Joca, Caramelo, Ricardo e Gustavo pelo belo trabalho esta semana.

De quebra tive a grande honra de participar do show da Blitz e ser chamado no palco para cantar com o Evandro Mesquita. Vou postar o vídeo depois. Cantei muitooooo. Vocês vão ver. Outro show imperdível que vi lá foi o do Comitatus (banda que canta Beatles).

* Texto publicado em 26/06/2011, no blog do tenista Fernando Meligeni: <http://blogdofininho.blog.uol.com.br>

A Subcomissão de Tecnologia da Informação do IBEF SP, coordenada por Louremir Jerônimo, realizou o café da manhã Riscos Legais no Uso das Tecnologias nas Corporações, no dia 20 de julho de 2011, na sede da entidade. A apresentação abordou os principais aspectos relacionados à segurança da informação com foco na visão da alta gerência, tangendo o impacto da tecnologia nas relações de trabalho, a responsabilidade civil das empresas, o comportamento dos empregados no ambiente virtual, a privacidade do trabalhador e os riscos jurídicos relacionados ao tema.

Quem ministrou a palestra foi Márcio Cots, advogado e professor de Direito Aplicado às Novas Tecnologias – nos MBAs da Fiap (Faculdade de Informática e Administração Paulista) e da Apet (Associação Paulista de Estudos Tributários). Mestre em Direito pela Fadis (Faculdade Especializada em Direito), o palestrante é pós-graduado em Direito Empresarial pela Universidade Mackenzie. Membro da Associação Brasileira de Direito da Informática e Telecomunicações – ABDI e participante do Comitê de Direito da Tecnologia da Câmara Americana do Comércio de São Paulo, também é autor de diversos artigos sobre direito eletrônico.

O palestrante afirmou que a conduta no meio virtual deve ser pautada da mesma forma que na sociedade. Mesmo que não existam leis escritas regulamentando alguns assuntos, existem normas morais, éticas e religiosas, por exemplo, que direcionam o comportamento dos cidadãos. “Na pior das hipóteses existem as normas jurídicas, obrigatórias. E aí sim a internet cria algo diferente, que são as normas tecnológicas: travas da própria ferramenta, que regulam o que pode ser feito pelos usuários”, argumentou.

O advogado apresentou o artigo 3º da antiga Lei de Introdução ao Código Civil, que estabelece que “ninguém poderá se escusar do cumprimento da lei alegando ignorância”. A previsão legal da responsabilidade civil está no artigo 186 e diz que aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, terá de reparar. “Quando falo em responsabilidade civil, estou falando em indenização”, alertou. As empresas, por exemplo, são responsáveis por aquilo que seus funcionários fazem, estando sujeitas ao caso de “omissão voluntária”, caso não os orientem e fiscalizem. “Alguns não gostam de falar em monitoramento de e-mails. Mas observem o risco em não fazê-lo”, apontou.

O advogado abordou alguns *cases* anteriores a 2005, como

Tecnologia nas empresas **RISCOS LEGAIS**



Subcomissão de TI discute responsabilidades no ambiente virtual

o de uma conta cobrada indevidamente. O consumidor entrou em contato com o *call center* terceirizado, que enviou um e-mail constatando o pagamento do débito. A mensagem foi utilizada como documento no processo e a empresa foi responsabilizada.

Outro *case* envolveu o Ministério da Cultura, que adotava a política de colocar todos os processos de denúncia e irregularidades em sua página na internet. “Nesse caso, colocava-se apenas as peças de acusação, e não as de defesa. Como era apenas o início de um processo, o cidadão envolvido se sentiu lesado e acabou sendo indenizado”, explicou.

Para produzir provas de conteúdos disponíveis na internet, que são facilmente modificáveis e também forjáveis, Márcio deu a dica: “Conversando com um amigo, tive a ideia de ir a um cartório de títu-



André de A. Souza (Ernst & Young Terco), Marcio Cots (advogado e professor de Direito aplicado às Novas Tecnologias/FIAP e APET), Luiz Gustavo Rivelo (Banco Societé Générale) e Louremir Reinaldo Jerônimo (Unione Consultoria Ltda.)



“Se a empresa der um carro na mão de um motorista e alguém for atropelado, ela é responsabilizada. Com o e-mail, acontece o mesmo”

Marcio Cots (advogado e professor de Direito aplicado às Novas Tecnologias/Fiap e Apet)

ilícito, você é responsabilizado”, informou.

O advogado explicou, ainda, o caso de uma empresa que não tinha recursos para pagar a indenização estabelecida pela justiça, o que acarretou na responsabilização do grupo econômico ao qual essa empresa pertencia. O próprio IP (Internet Protocol) dos computadores, que hoje é muito utilizado e facilmente identificado, pode solucionar casos importantes. “O ex-dono do Mappin tinha como credor o banco Bradesco, e enviou alguns e-mails a partir de uma *lan house* em Londres, questionando a saúde financeira do banco, com a intenção de baixar o valor das ações e comprá-las, livrando-se das dívidas. Depois, chegou a mesma caixa por meio de seu computador pessoal”, relatou Márcio. O advogado explicou que lançar informações falsas com o intuito de manipular o mercado de capitais é crime, e que o responsável foi descoberto por meio do IP do computador utilizado para o envio dos e-mails. “No Brasil, as *lan houses* são obrigadas a fazer o cadastro de todos os seus usuários”, acrescentou.

O palestrante abordou, ainda, temas como pirataria, demissão por justa causa, horas extras provadas com uso da tecnologia, marcação de ponto eletrônico, privacidade do trabalhador, a viabilidade da monitoração de e-mails e os riscos jurídicos dos dispositivos móveis. ■

los, que goza de fé pública. Procuramos alguns cartórios e, hoje, eles fazem certidões com o *print* da tela. Isso é um documento público e, conseqüentemente, pode ser usado num processo judicial”, explicou.

Márcio alertou ainda que, se um funcionário fizer algo ilícito com o e-mail corporativo, a empresa é que será responsabilizada, já que tem o controle sobre as ferramentas que oferece para seus colaboradores. “Se a empresa der um carro na mão de um motorista e alguém for atropelado, ela é responsabilizada. Com o e-mail, acontece o mesmo”, esclareceu.

O advogado alertou, ainda, sobre o uso de *wi-fi* (redes de internet sem fio). “Se alguém utiliza sua conexão para praticar ato

Com o tema “Brasil competitivo”, o terceiro Painel dos CEOs 2011 reuniu as principais empresas que atuam no Brasil para discutir sobre as vantagens e gargalos do País para o crescimento da sua economia e das empresas voltadas para o mercado interno e externo.

O evento foi promovido pelo IBEF SP no dia 05 de agosto, no hotel Unique, em São Paulo. O programa foi composto por uma sessão de debate e perguntas, e finalizado com a palestra de Luciano Coutinho, presidente do BNDES.

Saudando os participantes e abrindo o evento, Mario Pierri, secretário-executivo do IBEF SP, fez um panorama das edições passadas do Painel de CEOs, lembrando que a primeira edição do encontro, em 2009, foi em um cenário de incertezas, com o tema “Nós acreditamos no Brasil”.

Em 2010, fortes lideranças empresariais se reuniram em um momento especial de forte crescimento, discutindo o tema “Crescendo e Investindo no Brasil”. Já em 2011, o cenário é de grandes incertezas no hemisfério norte e com a gigante oriental, China, pautando padrões econômicos e concorrência.



Brasil competitivo

Terceiro Painel dos CEOs 2011 discutiu vantagens e gargalos do País para o crescimento econômico

“Passamos por um tempo de reflexões: estamos prontos para criar prosperidade? Como nos recuperarmos em uma corrida em que ocupamos a 58ª colocação no *ranking* de competitividade?” Coutinho alertou também para algumas realidades: infraestrutura precária, sistema tributário complexo, falta de qualificação no mercado de trabalho, “além de amargarmos o título de campeões mundiais de altos encargos trabalhistas e custo de capital”, declarou.

De acordo com o palestrante, o Brasil já mostrou ao mundo a sua capacidade de virar esse jogo, mesmo em uma situação pouco confortável. A economia está favorável, com o aumento da inovação, condição necessária para intensificar a competitividade. “O Brasil apresenta-se perante o mundo como um dos principais alvos de investimento e desenvolvimento de negócios.”

Para conduzir os debates, Ricardo Gomez, diretor de consultoria da IBM Brasil, chamou ao palco os convidados que apresentaram as suas experiências e visões sobre carga tributária, infraestrutura, educação e qualificação, legislação trabalhista e inovação. Os debatedores foram: Enéas Pestana, CEO do Grupo Pão de Açúcar (GPA); José Antônio Fay, CEO da

BRF Brasil Foods; Marcelo Lacerda, CEO da Lanxess; e Ricardo Pelegrini, CEO da IBM Brasil.

Ricardo Gomez abriu a rodada de perguntas mostrando o contexto atual da economia mundial para abordar as perspectivas econômicas do Brasil. “A economia dos mercados maduros, Europa e Estados Unidos, está passando por um momento desfavorável, enquanto o Brasil apresenta fundamentos econômicos positivos. Vocês acreditam que a economia brasileira está, ou não, blindada nesse momento difícil?”, perguntou.

Enéas Pestana afirmou que nesses momentos não é possível prever o que acontecerá, pois são muitas as incertezas no mundo. “Não sei se o Brasil está blindado. Se estivesse, não sofreríamos tanto, mas acredito que isso vai passar. O Brasil tem um sistema financeiro muito organizado, sólido, e as empresas brasileiras vão bem.”

Desde o início de 2008, o GPA optou por ter uma estrutura de capital muito forte, com bastante liquidez e caixa bastante elevado. Segundo Pestana, a medida se deu para que em momentos como o atual, em que pode haver restrição de crédito, o grupo estivesse capitalizado.



Painel dos CEOs 2011

e em crescimento



Ricardo Rocha (Mediador IBM), Ricardo Pelegrini (IBM), Marcelo Lacerda (Lanxess), José Antonio Fay (BRF Brasil Foods) e Enéas Pestana (Grupo Pão de Açúcar)

“O Brasil começou o ano com um aperto de inflação, que afeta a economia, desacelera o crescimento e desaquece o consumo, mas nada muito relevante. Mas 2011 não é um ano ruim para efeito do mercado consumidor e varejo. Conseguimos fazer progressões reais de vendas acima da inflação nos vários segmentos. Hoje atuamos no Brasil inteiro focados em diferentes públicos-alvos, segregados em diversas classes sociais e de renda. Não sentimos o Brasil desaquecido; ele está menos aquecido. Mas não podemos dizer que estamos em crise”, afirmou Enéas.

O CEO também falou que o efeito que a taxa de juros causa em uma empresa de varejo é sobre a sua estrutura de capital, não sendo uma consequência direta sobre a venda a prazo. “Não é verdade que há um desaquecimento com a elevação da taxa de juros. Isso causa um outro problema: ela diminui a capacidade das empresas de investir. As indústrias investem menos, o varejo investe menos. E pensando a médio e longo prazo, isso tem um impacto negativo. A maior parte das empresas segura os investimentos”, esclareceu, e prosseguiu positivamente: “Digo que, em termos de posição relativa, o Brasil está muito bem. Observando

o que acontece nos EUA e Europa, as empresas brasileiras vão bem e o setor de varejo continua aquecido.”

Ele disse também que o crescimento que o Brasil apresentou nos últimos anos, com distribuição de renda, foi algo sustentável, o que favorece alguns anos de bons crescimentos, e as empresas estão preparadas para isso. “Não há motivos para as empresas brasileiras se desesperarem ou se preocuparem. Vamos enfrentar a bolsa caindo no mundo inteiro, mas isso vai passar e a verdadeira força da empresa, sua saúde financeira e a capacidade operacional vão prevalecer.”

José Antônio Fay concorda que o mercado interno não está ruim. “A minha posição é bem positiva no mercado interno. Já sobre o mercado externo, vale afirmar que 40% dos nossos negócios são fora do Brasil, sendo que exportamos 5 milhões de dólares todo o ano. E, com a crise, os países levantam as barreiras. Como o Brasil é bastante competitivo na produção de alimentos, eles tentam impedir que o País chegue aos seus consumidores.”

De acordo com José Antônio Fay, a crise é uma oportunidade para aquisições fora do Brasil, apresentando uma situação favorável de caixa da BRF Brasil Foods. “Nossa



“O Brasil começou o ano com um aperto de inflação, que afeta a economia, desacelera o crescimento e desaquece o consumo, mas nada muito relevante. Mas 2011 não é um ano ruim para efeito do mercado consumidor e varejo. Conseguimos fazer progressões reais de vendas acima da inflação nos vários segmentos. Hoje atuamos no Brasil inteiro focados em diferentes públicos-alvos, segregados em diversas classes sociais e de renda. Não sentimos o Brasil desaquecido; ele está menos aquecido. Mas não podemos dizer que estamos em crise”

ENÉAS PESTANA, CEO DO GRUPO PÃO DE AÇÚCAR (GPA)





"A minha posição é bem positiva no mercado interno. Já sobre o mercado externo, vale afirmar que 40% dos nossos negócios são fora do Brasil, sendo que exportamos 5 milhões de dólares todo o ano. E, com a crise, os países levantam as barreiras. Como o Brasil é bastante competitivo na produção de alimentos, eles tentam impedir que o País chegue aos seus consumidores"

JOSÉ ANTÔNIO FAY, CEO DA
BRF BRASIL FOODS

grande oportunidade nesse momento é fazer aquisições de operações de processamento de alimentos. O câmbio que nos atrapalha a vender, ajuda a comprar", afirmou.

Já para o CEO da IBM Brasil, o Brasil tem hoje uma base muito maior de segmentos que crescem, o que dá mais sustentação. "Como economia emergente, o Brasil tem a característica de que o crescimento de TI é de duas a três vezes o valor do PIB. Neste ano, estimamos um crescimento de 8%, aproximadamente. A sociedade ainda é demandante de tecnologia. Ajudar no desenvolvimento dessa sociedade é uma das razões de investirmos tanto no Brasil, pois aqui temos oportunidades significativas para agregar valor, ajudar as multinacionais que operam aqui e as empresas brasileiras que estão expandindo internacionalmente", declarou Ricardo Pelegrini.

No ano passado, a IBM exportou 600 milhões de dólares em serviço, o que significou 25% da exportação de serviços do Brasil. "Nesse momento de crise, existe a oportunidade de ganharmos mais missões e, também, um risco, pois, se as empresas dos EUA e Canadá entrarem em uma crise maior, podem ter dificuldades de contratação dos serviços", explicou.

Na opinião de Marcelo Lacerda, o mundo passa por uma acomodação, criando boas oportunidades para países como o Brasil. "O Brasil melhorou nas últimas décadas; fizemos o dever de casa da estabilidade econômica. Estamos em uma vantagem comparativa em relação aos países do hemisfério norte e uma vantagem competitiva em relação à China, com as nossas *commodities* e serviços. Mas, na área industrial, ainda precisamos crescer. No setor químico, em que atuamos, temos grandes reservas que serão agregadas às reservas do pré-sal e temos grande mercado consumidor, mas ainda não temos a agregação de valor dentro da cadeia."

Para instigar os CEOs, Ricardo Gomez perguntou se o Brasil está preparado para manter essa tendência de crescimento e quais os maiores riscos para esse cresci-

mento no curto e médio prazo. José Antônio Fay respondeu que, de uma maneira geral, a resposta é sim. "Temos grandes problemas de infraestrutura como portos e estradas, mas a minha maior preocupação, a médio e longo prazo, é a mão de obra qualificada e treinada. Temos uma deficiência enorme nesse aspecto."

E essa preocupação foi confirmada por todos os CEOs. "Hoje sentimos dificuldade de captação de mão de obra qualificada. Quase todas as empresas investem em universidade para preparar e treinar. A IBM dá cursos e faz parcerias com as Fatecs, Etecs e universidades para treinar, com cursos extracurriculares para tentar receber uma mão de obra mais preparada", afirmou Ricardo Pelegrini.

Enéas também afirmou que o desafio da educação não pode ser delegado única e exclusivamente ao governo. "As empresas e empresários têm que participar da causa, caso contrário, não resolveremos. Estamos treinando nossos funcionários e buscando parcerias e convênios com escolas de ensino fundamental para os filhos deles."

Além da educação, Enéas apresentou outras questões que impedem o crescimento mais acelerado do Brasil, como a questão tributária e o ajuste fiscal. "Também temos a questão de infraestrutura que afeta a logística. O produto enviado para o Nordeste – o segundo maior mercado consumidor do Brasil – chega com preços elevados que não atendem à demanda. O segmento do *e-commerce* é mais ágil, mas não temos logística para atender essas demandas em São Paulo e Rio de Janeiro. Algumas vezes, tivemos que parar a operação e avisar o consumidor que não poderíamos entregar os produtos em datas como Dia das Mães, Dia dos Pais e Natal."

Para Marcelo Lacerda, a questão da formação é importante. "Estamos importando químicos e engenheiros. Também levamos nossos funcionários para outros países a fim de prepará-los. Mas isso é oneroso e acabamos perdendo competitividade." Ele disse também que a precificação das matérias-primas é determinante

para o desenvolvimento industrial, manufatureiro e do agronegócio. “O agronegócio teve a capacidade de se desenvolver nas coisas simples de processamento e organização num período curto de tempo, e esse exemplo deve ser multiplicado para outros segmentos nos quais o Brasil tem uma competitividade grande”, afirmou.

Já Ricardo Pelegrini acredita que o Brasil está no caminho certo, com o anúncio de várias boas iniciativas, como a disposição de 75 mil bolsas de estudo em convênio com as principais universidades do mundo e o plano Brasil Maior, que pela primeira vez proporcionou a desoneração da folha de pagamento.

Finalizando a primeira parte dos debates, Ricardo Gomez pediu que o CEO da BRF Brasil Foods falasse sobre a sua visão da infraestrutura brasileira. José Antônio Fay disse que o Brasil é beneficiário de sua posição geográfica, “mas com a desvantagem de não ter um rio semelhante ao Mississipi, que percorre de Norte a Sul dos EUA e escoar toda a produção americana. Nossos portos de escoamento são um desastre por várias razões, como falta de infraestrutura e gargalos de safra. Não temos a nosso dispor uma malha viária adequada.”

Responsabilidade Corporativa

Na segunda fase de debates, o tema abordado foi responsabilidade corporativa em vários segmentos. Sobre a regulação, o cenário atual mostra que houve um aumento no nível de observação e controle das atividades empresariais, principalmente depois da crise de 2008. O debatedor, Ricardo Gomez, perguntou para José Antônio Fay como é conviver nesse ambiente de obrigatoriedade de prestar contas de tudo o que é feito para entidades, governos e sociedade.

José Antônio Fay respondeu que essa situação é o fruto da modernidade e que é preciso ter transparência, pois, por ser um sistema em amadurecimento, ele é mais exigente do que deveria ser. “Isso é positivo, mas não deixa de ser um custo a mais. Mas ganhamos vantagens signifi-

cativas quando vamos captar dinheiro. Os investidores de dentro e fora do Brasil confiam na bolsa de valores brasileira. Isso é um benefício que nos atinge, pois nos insere no jogo do capital e permite que o dinheiro circule”, pontua.

O tema seguiu com uma pergunta para Ricardo Pelegrini: como conviver nesse novo tempo de acesso à informação, com a internet e redes sociais? O CEO afirmou que é um grande aprendizado, pois nas redes sociais temos uma grande transparência e o sistema de controle não funciona para esse tipo de realidade. “Precisamos saber como se trabalha com essas ferramentas, ser proativos. Contratamos empresas que monitoram isso, para que possamos usar o retorno de forma positiva. Podemos identificar um problema de produto por um excesso de reclamação das pessoas no Twitter. Fazemos debates para melhorar a linha de produtos.”

Para Marcelo Lacerda, a pergunta foi sobre desenvolvimento sustentável: como conseguir performance por meio da sustentabilidade sem ônus para a empresa? O CEO respondeu que, na realidade do setor químico, a sustentabilidade é bastante desenvolvida. Na Lanxess, a sustentabilidade está em todos os processos produtivos, como não contaminações, menos utilização de água e menos emissões, procurando fazer as plantas com emissão zero de CO₂ no Brasil e no mundo. “Na área de desenvolvimento de produto, tentamos fazer com que a borracha que produzimos permita que o nosso cliente consiga fabricar um ‘pneu verde’, que tenha menos aderência, sem perder a durabilidade e sem afetar na segurança. Isso terá efeito na quantidade de combustível utilizada no veículo. Também investimos na substituição de matéria-prima, de material fóssil para renovável. E isso passa por processos e desenvolvimento de tecnologia.” Essas ações apresentam um custo agregado e o CEO deixou a pergunta no ar: “Será que os clientes dos nossos clientes estão com consciência de sustentabilidade e dispostos a pagar mais pelo produto sustentável?”



“A sociedade ainda é demandante de tecnologia. Ajudar no desenvolvimento dessa sociedade é uma das razões de investirmos tanto no Brasil, pois aqui temos oportunidades significativas para agregar valor, ajudar as multinacionais que operam aqui e as empresas brasileiras que estão expandindo internacionalmente”

RICARDO PELEGRINI, CEO DA
IBM BRASIL



"Na área de desenvolvimento de produto, tentamos fazer com que a borracha que produzimos permita que o nosso cliente consiga fabricar um 'pneu verde', que tenha menos aderência, sem perder a durabilidade e sem afetar na segurança. Isso terá efeito na quantidade de combustível utilizada no veículo. Também investimos na substituição de matéria-prima, de material fóssil para renovável. E isso passa por processos e desenvolvimento de tecnologia"

MARCELO LACERDA, CEO DA LANXESS



Na primeira fila, da esq. para dir.: José Rogério Luiz (Totvs), Daniel Levy (Johnson & Johnson), Marco Castro (PwC), José Claudio Securato (Saint Paul Escola de Negócios), Keyler Carvalho Rocha (FEA-USP/presidente do Conselho Administrativo do IBEF SP) e André Luis Rodrigues (Rhodia/presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP)

Quem respondeu ao questionamento foi o CEO da BRF Brasil Foods: "No ramo alimentício, produzir um alimento orgânico custa mais caro. O consumidor inglês ou alemão pode pagar por ele, diferente do consumidor brasileiro, africano e do Oriente Médio. Nessa discussão, o foco muda ao longo das décadas. Na década de 70, pensávamos que iria faltar petróleo; hoje, ninguém mais tem essa visão. Sou otimista em relação às tecnologias que vão sendo geradas. Atualmente, se produz utilizando menos energia do que na década de 70." O CEO ressaltou outro ponto positivo da visão de sustentabilidade, que é o desenvolvimento da América Latina, com a diminuição da destruição da floresta – ao contrário da Europa, que destruiu toda a floresta que lá existia. "Hoje, o que existe na Europa é fruto do reflorestamento. A sustentabilidade está ligada com a dignidade da vida humana no planeta", finalizou José Antônio Fay.

Enéas Pestana afirmou que o grupo já trabalha com a sustentabilidade há muitos anos. "A sustentabilidade tem que estar presente na ação, ou seja, uma ação que vai custar mais caro para a empresa ou

para o consumidor não é sustentável. Ela pode estar à serviço da sustentabilidade do País, mas não é sustentável." Também apresentou um dado importante: mais de 650 milhões de pessoas passam pelas lojas do GPA a cada ano, o que fez com que a empresa focasse na educação e conscientização desse público. "Agimos como um agente de transformação para que as pessoas entendam do que estamos falando. Também atuamos na gestão eficiente. Temos 230 estações de reciclagem, coletamos 10 mil toneladas de lixo seco e mais de 400 mil litros de óleo de cozinha em 2010. Além disso, temos duas 'lojas verdes' em São Paulo, que são interessantes, porque tudo que podemos imaginar de sustentabilidade em uma loja de varejo está presente nelas. Por exemplo: temos carrinhos feitos com garrafas pet e a energia elétrica é 100% de fontes renováveis, o que teve como efeito a redução do consumo da energia em 10% e também a redução da emissão de carbono nessas lojas. Outra ação é um projeto em parceria com a Associação Paulista de Supermercados [APAS], para eliminar 100% das sacolas plásticas até o início de 2012. O assunto é delicado por-

que o consumidor reclama, mas, para nós, essa retirada diminui o custo.” Enéas finalizou explicando que é preciso haver um movimento de conscientização da população para que as empresas possam tomar ações que sejam reconhecidas.

“O Grupo é o maior empregador privado do País; temos quase 170 mil funcionários no GPA. Mas enfrentamos o paradigma do *turnover*, em que de 25 a 30% dos funcionários de base rodam a cada ano. A meta é diminuir essa porcentagem e transformar os custos dessa rotatividade em investimentos na retenção e formação dos profissionais”, revelou Enéas.

Seguindo essa linha, José Antônio Fay informou que o Grupo BRF Brasil Foods é o segundo maior empregador do Brasil, com 115 mil funcionários, e que para evitar o *turnover* a empresa investe em educação, moradia e saúde para os trabalhadores.

Aproveitando o debate, Ricardo Gomez perguntou para José Antônio Fay se o Brasil investe adequadamente em pesquisa e desenvolvimento, ciência e tecnologia. Fay disse que, em relação ao setor de distribuição, venda e produção agropecuária, o Brasil desenvolve tecnologia relevante. Na agroindústria, a Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária) é muito importante para tornar o país líder em celulose, proteínas e exportação de soja. “Nessa área, o Brasil é motivo de orgulho, pois temos tecnologia de ponta em relação aos concorrentes mundiais. No agronegócio, o Brasil virou uma potência porque investiu em tecnologia e processamento de alimento de baixo custo, o que fará do País a grande usina de fornecimento de alimento.”

Já para Marcelo Lacerda, Ricardo Gomez perguntou se o Brasil caminha para investir mais em tecnologia. O CEO respondeu que, atualmente, o Brasil investe em torno de 1,25% do PIB em pesquisa e desenvolvimento, o que é pouco. “Para investir mais, precisa ter mais reserva. O custo da pesquisa no Brasil é caro. Na Lanxess, estamos pesquisando o desenvolvimento de novas moléculas vindas da cana-

Daniel Levy (Johnson & Johnson/Diretoria Executiva do IBEF SP), André Luis Rodrigues (Rhodia/presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP) e Ricardo Pelegrini (IBM)



de-açúcar dos Estados Unidos, que é mais barata. É fundamental em qualquer estratégia o olhar para a nova tecnologia e inovação. Não existe companhia de sucesso no mundo que não passe pela questão da inovação. Estamos melhorando, mas segmentados em alguns setores.”

Sobre o mesmo tema, Ricardo Pelegrini afirmou que o movimento de inovação tem que ser público-privado. “Estamos trabalhando pela mobilização empresarial para a inovação em parceria com o governo federal, pois só apenas 3% das empresas industriais no Brasil utilizam alguma forma de incentivo do governo para inovação, o que é um índice baixo. Dois fatores estão sendo bastante discutidos: em algumas situações, faltam incentivos para as empresas investirem em inovação e, em outros casos, é preciso deixar mais claro que existe o incentivo. Temos várias instituições que incentivam, mas isso não é apresentado de forma clara. Participamos de um Fórum da Inovação, promovido pela CNI (Confederação Nacional da Indústria), em São Paulo, que contou com a presença de ministros. Entregamos um documento com dez ideias para atrair mais inovação e centros de pesquisa para o País, com base nas experiências das empresas de todos os segmentos e lugares. O ponto

positivo é que o governo solicitou a nossa visão. Na minha opinião, a competitividade brasileira se dará pela inovação.”

Para o GPA, um grande avanço seria se o Brasil conseguisse trazer as inovações que já existem no mundo. “O GPA é praticamente a única empresa que está fazendo teste com o RFID (*Radio-Frequency Identification*), que é um sistema de identificação de produto por radiofrequência e consiste



na inclusão de um chip no produto que monitora toda a 'vida' do que é comercializado. Temos algumas lojas que utilizam essa tecnologia de forma piloto, mas o custo é elevado. É preciso um movimento para desonerar e desburocratizar a importação de tecnologia. A nossa capacidade de inovar, mesmo com a tecnologia que já existe, é pequena e não dá para pagar o custo", ressaltou Enéas Pestana.

Os assuntos sobre a marca e a vocação do Brasil também foram provocados pelo debatedor aos participantes. Enéas falou que o País vem tomando espaço no mercado mundial e a atenção do mundo a ele está diferente. "Este é um processo de credibilidade ao longo do tempo, em que as indústrias brasileiras têm se desenvolvido. Não sei se o Brasil tem uma vocação específica e não sei se terá porque acho que é dinâmico. Mas o País tem se desenvolvido, na área de varejo estamos bem à frente".

Para José Antônio Fay, o Brasil é muito competitivo na área da agricultura e é visto no exterior como capaz de produzir um produto de qualidade. "Não posso afirmar que a agricultura é uma vocação do País, e sim um fato importante para a indústria na geração de emprego. Um exemplo disso



é que a BRF Brasil Foods é a terceira empresa exportadora brasileira, só perdemos para a Petrobras e Vale. Uma das áreas em que o Brasil será líder é a de alimentos."

Após essa rodada de interação, Mário Perri agradeceu e elogiou o nível do debate e convidou Luciano Coutinho, presidente do BNDES, para ministrar a palestra final do Painel. Coutinho parabenizou o evento e os participantes e, em seguida, apresentou o momento da economia global e do Brasil.

Palestra com Luciano Coutinho, presidente do BNDES

"Estamos em um momento quase crítico da economia global. Nesses dias, o sistema bancário europeu está paralisado, e toda a liquidez está concentrada nos Bancos Centrais. Estamos à beira de uma situação que pode replicar um episódio de duplo mergulho da economia mundial e de paralisia do crédito. Esperamos que isso não aconteça, mas, infelizmente, a falta de liderança e atitude mais afirmativa por parte das lideranças europeias nos levam para uma situação mais complicada. A perspectiva nos Estados Unidos é de um crescimento mais modesto do que o esperado e as implicações para o Brasil são diferentes do episódio de 2008. Naquele momento, nós não sabíamos da nossa capacidade de superar a crise e agora sabemos o que fazer na eventualidade de um cenário ruim. A compreensão global da robustez da economia brasileira mudou e, além disso, o cenário internacional já desenha uma situação em que os preços das *commodities* se esfriaram e, no segundo semestre, não propagaram tensões inflacionárias para o cenário internacional e no Brasil. Os mercados já reconhecem isso. Não é mais sensato pensar em subidas adicionais de Selic nesse cenário", declarou Luciano Coutinho.

O presidente do BNDES afirmou que gostaria que essa nova conjuntura não permitisse o esquecimento da visão de longo prazo para o País. "Temos um conjunto de condições na economia brasileira com



"As implicações para o Brasil são diferentes do episódio de 2008. Naquele momento, nós não sabíamos da nossa capacidade de superar a crise e agora sabemos o que fazer na eventualidade de um cenário ruim. A compreensão global da robustez da economia brasileira mudou e, além disso, o cenário internacional já desenha uma situação em que os preços das *commodities* se esfriaram e, no segundo semestre, não propagaram tensões inflacionárias para o cenário internacional e no Brasil. Os mercados já reconhecem isso. Não é mais sensato pensar em subidas adicionais de Selic nesse cenário"

LUCIANO COUTINHO, PRESIDENTE DO BNDES

solidez suficiente para nos assegurar uma perspectiva de sustentação do nosso crescimento nos próximos anos. A economia brasileira, junto com a economia chinesa, da Índia e da Ásia, apresenta um conjunto de condições na área cambial, fiscal e capacidade de crescer, com um certo grau de autonomia necessário diante do mundo com o esfriamento das economias.”

Em 2010, os impulsos fiscais e de investimento, que foram dados em 2009, elevaram o risco de sobreaquecimento das economias em desenvolvimento. Essa questão, aliada com a liquidez dos mercados internacionais, levou ao aumento do preço das *commodities* e à necessidade de moderar o crescimento tanto na China quanto na Índia e no Brasil. “Neste momento, as economias em desenvolvimento precisam manter uma taxa de crescimento e fazer um freio muito suave para manter as 'coisas' em movimento. A saúde da economia global depende de que o conjunto de economias em desenvolvimento sustente uma taxa de crescimento consistente, talvez mais baixa do que a de 2010, mas é preciso manter o crescimento, sob a pena de vivermos uma recessão global.”

A economia brasileira mostrou que tem condições de sustentabilidade do crescimento, mas com alguns desafios adicionais. A China tem um controle de capital abrangente, taxa de poupança elevada e um conjunto de bancos públicos importantes que oferecem condições confortáveis para administrar o crescimento. “O Brasil tem uma série de desafios para sustentar o crescimento e um, em específico, é o da competitividade da manufatura. Precisamos lidar com esse fato para ultrapassar esses processos e aproveitar os potenciais do Brasil.”

Entre esses potenciais, está a manutenção de um mercado interno robusto com capacidade de crescimento, gerando um círculo virtuoso com a criação de empregos formais, sustentação de uma taxa de rendimento crescente, melhoria na distribuição de renda e ampliação do mercado – ações que dão suporte à dispo-

nibilidade de crédito às famílias, com a preocupação de evitar uma bolha de crédito.

“Estamos em um processo de melhoria de distribuição de renda regional. No Nordeste a renda tem crescido acima da média, com a expansão do mercado. Isso gera oportunidades não tão visíveis de investimento. Um exemplo é que, recentemente, fui procurado por uma pequena empresa de provedor de serviços de refrigeração para as grandes empresas de área do varejo e alimento e, a partir disso, começamos a ver que os planos de negócio de segmento médio estão suportando um conjunto de cadeias que é movido pelo dinamismo do mercado brasileiro”, afirmou Coutinho.

O presidente do BNDES também falou que o Brasil tem, pelo menos, cinco propulsores autônomos de investimento sólidos. O primeiro é a cadeia de petróleo e gás. Mesmo no cenário mais conservador na área de petróleo, o programa de investimentos representa uma fronteira desafiadora para os próximos anos, para a cadeia de fornecedores. “Teremos que montar essa cadeia em bens de capital, engenharia, serviços e tecnologia de informação para materializar os investimentos que a financiabilidade está pré-assegurada, tanto para o setor privado quanto para a Petrobras. A nossa grande tarefa como um banco de desenvolvimento é viabilizar a estrutura empresarial para subsidiar o suprimento do País para esse processo” disse.

A outra grande fronteira é em energia elétrica. A regulação do setor elétrico oferece um perceptível nível de qualidade que viabiliza a estruturação de *projects finance* de grande escala. “Temos um conjunto pré-programado de investimentos em energia com modelo de financiamento testado e com *players* de grande capacidade de serem executados.”

Na área de logística, Coutinho afirmou que o governo está trabalhando intensamente para oferecer três grandes aeroportos para a iniciativa privada por meio de consórcios, no final do ano, em que a Infraero será minoritária. “Vamos deslan-

“O Brasil tem uma série de desafios para sustentar o crescimento e um, em específico, é o da competitividade da manufatura. Precisamos lidar com esse fato para ultrapassar esses processos e aproveitar os potenciais do Brasil”

char um processo forte de investimento em infraestrutura. E estamos olhando com cuidado para a rede ferroviária e rodoviária. A construção habitacional está caminhando bem, o crédito habitacional é o componente que mais cresce.”

Juntando os setores citados com o agronegócio, que é muito competitivo e melhor capacitado para aproveitar o crescimento do mercado, e também com o setor de mineração, esse é o conjunto de investimentos que atrai a formação de capital para o Brasil de 18,5 para 22%. “Precisamos atrair mais e isso vai depender do ritmo de crescimento e da nossa capacidade de ajudar a competitividade do sistema manufatureiro brasileiro. Nesse período de transição, a indústria pode minimizar os danos que vêm sendo causados a algumas cadeias de manufaturas e viabilizar a sobrevivência competitiva delas. O que nós temos que construir no Brasil é a viabilização de condições competitivas para o investimento acontecer”, declarou.

“Um desafio que temos é o de desenvolver e diversificar fontes alternativas de financiamento de longo prazo. O BNDES chegou a um ponto em que não é mais sensato imaginar agigantamento adicional; é preciso trabalhar todas as condições para que o mercado se desenvolva. As nossas condições de crescimento continuam factíveis e visíveis. Esse é o ativo mais interessante da nossa economia.”

E, finalizando a sua palestra, Coutinho afirmou que o Brasil é uma economia que tem sustentabilidade e condições de confiança para manter o seu nível de crescimento. “O mundo precisa que o Brasil continue crescendo e nós continuaremos. Precisamos ter esse otimismo temperado com realismo.” ■

Almoço com Luciano Coutinho



Após a solenidade, Luciano Coutinho, diretores do IBEF SP e outros empresários convidados participaram de um almoço empresarial.



Walter Machado de Barros (WMB Consult. de Gestão), Luciano Coutinho (BNDES), André Luis Rodrigues (Rhodia) e Octávio de Barros (Banco Bradesco)



José Rogério Luiz (Totvs), Daniel Levy (Johnson & Johnson), Marcelo de Lucca (Michael Page) e José Claudio Securato (Saint Paul Escola de Negócios)



Enéas Pestana (Grupo Pão de Açúcar), André Luis Rodrigues (Rhodia), Luciano Coutinho (BNDES), Keyler carvalho Rocha (FEA-USP) e Carlos Alberto Bifulco (Bifulco Associados)



João Marco Adamo (Michael Page), Christiane Aché (Alstom), José Rogério Luiz (Totvs), Daniel Levy (Johnson & Johnson) e José Claudio Securato (Saint Paul Escola de Negócios)



Walter Machado de Barros (WMB Consultoria de Gestão) e Octávio de Barros (Banco Bradesco)

Organizações do futuro

Paula Craveiro

Economia em processo de transformação, novos perfis profissionais e evolução contínua e acelerada da tecnologia são alguns dos principais pontos responsáveis pela modificação do padrão de atuação de empresas do século XXI

O processo de transformação pelo qual vem passando a economia mundial nas últimas décadas contribuiu para o surgimento de um novo ambiente de negócios. A derrubada das fronteiras nacionais, as mudanças macro e microeconômicas e o amplo desenvolvimento das telecomunicações e da tecnologia da informação (TI) levaram à efetiva criação da “aldeia global” em um espaço de tempo muito inferior ao que se previa.

O novo ambiente de negócios que se configura é fortemente competitivo e exige, tanto das sociedades quanto das organizações, esforço permanente no sentido de adaptar seu planejamento estratégico para o quadro volátil que caracteriza o processo de globalização em nossos dias. Trata-se de uma situação especial, uma vez que existem muitas oportunidades, ao mesmo tempo em que as ameaças crescem com a expansão do alcance dos mercados.

A maneira pela qual as empresas responderem a esse desafio deverá concorrer para definir a posição competitiva de cada uma delas no futuro próximo.

Indústria x conhecimento

Estamos diante de uma mudança essencial, em que deixamos para trás uma economia industrial e adentramos numa economia baseada no conhecimento. Tal mudança implica, em termos organizacionais, uma disfuncionalização do trabalho.

Segundo Álvaro Rosa, mestre em Gestão de Empresas, “na economia industrial predominava o trabalho de execução primariamente físico, passível de racionalização e divisão em partes, com claras descrições funcionais. O trabalho era concentrado em departamentos separados, cada um com uma missão específica.”

Já na economia de conhecimento o trabalho passa a ser indivisível. “A partir de agora o trabalho não será mais um ato repetitivo de manufatura e montagem; ele será o efeito de um eficaz diálogo ou interação do indivíduo com a informação. A complexidade do ato é tão grande que não é mais possível recorrer a decomposições funcionais parciais”, explica Rosa.

Há aproximadamente meio século, o consagrado economista Peter Drucker cunhou o termo “trabalhador do conhecimento” para descrever uma nova classe de funcionários cujos meios de produção já não eram mais o capital,



Arthur Pires

"Eles [da Geração Y] já nasceram com o conceito de mobilidade e capacidade de convergência. Usam uma linguagem veloz, fazem tudo ao mesmo tempo e vivem mudando de lugar"

Tânia Casado
(USP)

a terra ou o trabalho, e sim o uso produtivo do conhecimento.

Hoje, esses profissionais representam grande parcela dos trabalhadores das maiores corporações do mundo. Em setores como serviços financeiros, saúde, alta tecnologia, produtos farmacêuticos, mídia e entretenimento, eles representam atualmente 25% ou mais da força de trabalho.

Geração Y

Formada em sua maioria por jovens proativos, tecnológicos, com desejo de crescimento e realização, a Geração Y (nascidos nos anos 1980) tem usado seus pontos fortes para alcançar resultados nos negócios das empresas.

A agilidade com a qual esses jovens profissionais estão acostumados a lidar – mudanças repentinas, decisões imediatas... – tem contribuído consideravelmente para a transformação do mundo corporativo atual e do cenário econômico.

“Essa é a era dos indivíduos multitarefas”, afirma Carlos Honorato, professor da Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo (FIA-USP). “Ao mesmo tempo em que trabalham, são capazes de ler notícias na internet, checar seu perfil no Facebook, ouvir música e ainda prestar atenção na conversa ao lado. Para eles, a velocidade é outra. Os resultados precisam ser mais rápidos, e os desafios, constantes.”

É mais ou menos como se os nascidos das últimas décadas fossem um celular de última geração. “Eles já nasceram com o conceito de mobilidade e capacidade de convergência”, compara a psicóloga Tânia Casado, coordenadora do Programa de Orientação de Carreiras da Universidade

"Em muitos casos, a Geração Y não respeita a hierarquia, pois não admite a importância da experiência da Geração X [nascidos nos anos 1960]. Por outro lado, os seniores não abrem espaço para que os mais novos possam participar das estratégias da organização, pois não conseguem conceber que um jovem possa projetar ações mais eficientes que as suas"

Alexandre Prates
(Especialista em liderança e performance organizacional)



Fernando Ricci

de São Paulo (USP). “Usam uma linguagem veloz, fazem tudo ao mesmo tempo e vivem mudando de lugar”.

Uma das consequências mais visíveis desse “jeito de ser” é o fato de que muitos nascidos nos anos 1980 já se encontram em cargos de chefia. E, caso isso não seja bem gerenciado, pode criar um grande risco de conflito, especialmente por parte dos profissionais mais antigos. “Em muitos casos, a Geração Y não respeita a hierarquia, pois não admite a importância da experiência da Geração X (nascidos nos anos 1960). Por outro lado, os seniores não abrem espaço para que os mais novos possam participar das estratégias da organização, pois não conseguem conceber que um jovem, com idade para ser seu filho e, teoricamente, com menos experiência, possa projetar ações mais eficientes que as suas”, comenta o especialista em liderança e performance organizacional Alexandre Prates.

Com capacidade tecnológica quase inata, os jovens conseguem evoluir em conhecimento e atuação com velocidade extraordinária. No entanto, é preciso ter maturidade para conviver com um profissional que não apresenta a mesma velocidade de raciocínio multimídia e galgar certas etapas importantes de uma estratégia de negócio somente é possível tendo experiência profissional.

Novos interesses e focos

A chegada da Geração Y ao mercado de trabalho representa, além da aceleração de processos, a introdução de novos interesses e necessidades ao mundo corporativo. Temas como responsabilidade socioambiental, ética e qualidade de vida, por



Workplace Innovation (WPI)

“O WPI é um dos principais pilares para nos ajudar a atingir a meta de nos tornarmos uma empresa líder em saúde e bem-estar. A Philips adotou novos conceitos que reforçam o foco em sustentabilidade, inovação e mobilidade e tem como principal expectativa a prática desses princípios. Nosso maior desejo é proporcionar bem-estar aos nossos funcionários, clientes e parceiros, estimular a consciência e a responsabilidade socioambiental, mostrar que é possível atuar no mercado de trabalho com muita competitividade, porém com respeito aos nossos valores. Queremos que cada um faça sua parte dentro e fora da empresa, contribuindo para um planeta melhor e mais sustentável.”

Marcos Bicudo, presidente da Philips do Brasil

exemplo, deixaram o plano da teoria para se tornarem pauta dentro das corporações.

Sempre presente, mas nem sempre levada muito a sério, a questão da ética vem ganhando cada vez mais força, sendo, inclusive, razão suficiente para um candidato desistir de uma oportunidade profissional caso a empresa não atenda às suas expectativas nesse campo.

Um estudo realizado pela FIA-USP, em 2010, indicou que os profissionais da Geração Y estão ávidos para testar seus limites e continuar crescendo na vida profissional e pessoal. Essa vontade de se desenvolver foi apontada como fundamental para 94% dos jovens entrevistados. “Os dados refletem a intenção de estar aprendendo o tempo todo. Mas, dessa vez, o professor precisa ser alguém ético e competente. Esse ambiente onde qualquer um pode ser desmascarado com uma simples busca no Google ensinou aos mais novos que honestidade e transparência nas relações é essencial”, pontua Ana Costa, pesquisadora da FIA.

Do ponto de vista corporativo, agir com ética significa seguir determinadas regras e preceitos da sociedade. Mui-

tas empresas possuem até mesmo um código de ética interno, mas, infelizmente, esquecem de colocá-lo em prática no dia a dia da organização. Assim, é preciso alinhar o discurso à prática para poder ganhar vantagem.

Desta forma, a ética deve estar sempre ligada à cultura organizacional da empresa, evitando que haja controvérsias ou falhas no momento de utilizá-la. O benefício se dá de maneira clara: há aumento no nível de confiança e respeito entre os colaboradores e a própria empresa, além da redução de custos desnecessários ligados à aumento da produtividade vinda da satisfação geral dos funcionários.

Qualidade de vida

Outra preocupação crescente nas organizações do século XXI é a questão da qualidade de vida no ambiente de trabalho. “Mas, vale ressaltar, não se trata de pura bondade da empresa”, destaca Domingos Rocha, professor de Economia da Universidade São Judas Tadeu. “É inegável que o ser humano, diferente do que ocorria em décadas anteriores, passou a ser compreendido como tal,

com suas necessidades, anseios e objetivos. Porém, sob a ótica corporativa, ele é visto como parte essencial para a produção, seja de bens, de serviços ou de conhecimento”, explica.

Assim, questões como motivação e reconhecimento, bem como a aplicação de conceitos relacionados à ergonomia e ao bem-estar físico e emocional do trabalhador tornaram-se foco de debates e estudos. “As empresas também farão grandes investimentos para manter o colaborador saudável mentalmente, fisicamente e espiritualmente”, comenta Prates.

Exemplo disso é a Philips, que recentemente mudou de endereço e, para a nova instalação, criou um ambiente que une sustentabilidade, flexibilidade, saúde e bem-estar para o dia a dia de seus funcionários. Essa nova maneira de pensar o ambiente de trabalho é baseada no conceito Workplace Innovation (WPI, veja box 1), cujo objetivo é tornar o ambiente de trabalho um local onde as pessoas tenham todas as condições de trabalhar de maneira inteligente, eficiente, sustentável e, ao mesmo tempo, com mais qualidade de vida.

No novo escritório, a empresa investiu em um projeto de iluminação inovador, que utiliza as tecnologias mais avançadas e que priorizam a eficiência energética e o bem-estar dos colaboradores, redu-



Arthur Pires

"O desafio é equacionar dois perfis distintos. Por um lado, temos os gestores, formados em outro ambiente profissional; e, por outro, temos os novos profissionais, impacientes e altamente motivados por desafios, criativos e com capacidade de inovação"

Guilherme Portugal
(Accenture)

zindo gastos com energia e primando por um escritório verde. “Nosso corpo determina seu ritmo biológico de acordo com a temperatura de cor do sol. A iluminação de escritórios pode seguir as mesmas temperaturas de cor do ritmo solar e trazer benefícios ao nosso organismo, como melhorar a produtividade e o sono, isso porque a luz estimula a produção dos hormônios cortisol, que mantêm o estado

de alerta, e a melatonina, que acalma”, explica Fernando Stinchi, vice-presidente de Lighting da Philips do Brasil. “Em cada ambiente, a iluminação foi pensada para atender às necessidades dos usuários, somando a sensação de bem-estar com a economia de energia. Foi um projeto único, por que explorou a tecnologia mais avançada e inovadora presente em nosso portfólio de produtos.”

Consciência socioambiental

Estar plenamente integrada ao conceito de organização do futuro – que engloba os mais diversos aspectos – exige envolvimento das companhias não apenas com o segmento em que atuam, mas também consciência acerca de seu entorno, da comunidade em que estão inseridas.

A cada dia ganha consistência maior a ideia que essa tarefa não deve ser desempenhada unicamente pelo Estado, mas deve ocupar todos os setores da sociedade. “Além do surgimento de uma legislação de proteção mais rígida, as empresas passam a ser avaliadas também com base na sua contribuição para a criação de melhores condições ambientais. As organizações que não tenham essa preocupação se verão alijadas ao processo concorrencial, sendo importante destacar que em alguns

"As companhias serão desbravadoras por natureza. Elas precisarão ter flexibilidade humana e tecnológica para exercitar diferentes modelos de negócios e renovar sua interface com clientes e parceiros"

Luiz Bovi
(IBM)



Fernando Ricci

países essas restrições já se tornaram parte do cenário dos negócios”, ressalta o economista Tharcisio Bierrenbach de Souza Santos, professor do Faap-MBA e responsável pelos cursos de Globalização e Competitividade, Cenários Econômicos, Organização do Futuro e Gestão Estratégica de Crises.

“Por meio de nossos estudos e consultoria, percebemos que há uma forte tendência se desenvolvendo. Podemos dizer que no futuro as funções de recursos humanos, responsabilidade social e negócios serão uma só, gerando produtos e serviços autossustentáveis que, intrinsecamente, transformam realidades ecológicas, econômicas e sociais, e que, ao mesmo tempo, proporcionam sentido para o trabalho dos funcionários”, pontua Henrique Pistilli, membro do Instituto EcoSocial e consultor de empresas e organizações não-governamentais (ONGs).

Desafios do Recursos Humanos

As necessidades de mudanças e melhorias no sistema de gestão das empresas têm hoje influência direta da Geração Y. “O desafio é equacionar dois perfis distintos. Por um lado, temos os gestores, formados em outro ambiente profissional; e, por outro, temos os novos profissionais, impacientes e altamente motivados por desafios, criativos e com capacidade de inovação”, destaca Guilherme Portugal, Senior Principal da Accenture.

Este dilema é relevante ao levarmos em conta a participação deste público nas organizações brasileiras. Se no Reino Unido o número de pessoas acima dos 60 anos aumentará 17% até 2020, no Brasil ainda contamos com um crescimento



Arquitetura organizacional

A arquitetura organizacional pode ser definida como todos os princípios e padrões de uma empresa, que a orientam sobre quais atividades executar e decisões tomar, para que ela possa colocar em prática uma estratégia previamente estabelecida. “É preciso entender o negócio, seu ramo e o mercado no qual se encontra (ambiente externo), seus processos, sistemas de informação e capital humano (ambiente interno), e alinhar tudo isso com estratégias organizacionais, para alcançar os objetivos desejados. Resumindo, é preciso alinhar a sua estratégia a todo seu contexto”, explica consultor e empresário Antônio Gordilho. Essa arquitetura deve ser muito bem estruturada, pois é ela que acelerará e facilitará futuros projetos, processos de inovação e posteriores transformações no âmbito organizacional. “Para tanto, é preciso que exista confiança entre os funcionários, compromisso com os propósitos organizacionais, colaboração com ideias e projetos, conexão com o que a empresa deseja para o futuro, visão do que pode vir a ocorrer no mercado, e muito estudo”, conclui.

demográfico que faz com que esta parte da população, nascida entre o início dos anos 1980 e meados da década de 1990, seja o contingente que mais cresça no mercado de trabalho pelos próximos anos.

As empresas que desejam atingir alta performance devem levar esse fator em consideração e equacionar, conforme comentado por Portugal, as características distintas entre seus talentos.

Vale destacar também que o aquecimento econômico nacional provocou mudanças na balança, que pende agora para o lado dos talentos. Afinal, as empresas precisam de profissionais para atender a demanda de setores como pré-sal, tecnologia e infraestrutura. “Mais ainda, em um mundo conectado, as oportunidades não têm restrições físicas. Basta dizer que a Internet 3.0 está aí e que as pessoas têm a seu alcance amplas opções para definir seu caminho profissional”, afirma Portugal.

Considerando as rápidas e intensas mudanças que atingem as organizações

atuais, é ao mesmo tempo difícil e arriscado identificar as peças fundamentais da estrutura de qualquer organização. A arte da previsão tem sido cada vez mais complicada e incerta, não importa tratar-se de estratégia de mercado, de tecnologia da informação, de alianças globais ou das inovações. Todas elas são “peças críticas” que afetarão a vantagem competitiva no futuro e são dependentes do capital humano, sendo por ele impulsionadas.

“Portanto, a vantagem econômica e estratégica futura será das organizações capazes de atrair, desenvolver e reter de forma mais eficaz um grupo diversificado dos melhores e mais inteligentes talentos humanos do mercado. Para atrair os melhores talentos, a organização deverá começar pela capacidade de compreender a predisposição psicológica dos profissionais que estão ingressando na força de trabalho”, diz Maria Verônica Korilho Campos, diretora administrativa da Associação Brasileira de Recursos Humanos do Distrito Federal (ABRH-DF).

O que se espera atualmente para atrair talentos é fazer com que as pessoas compreendam melhor o próprio valor de mercado e que sejam mais exigentes em relação às suas recompensas e remunerações. “É inevitável que esses talentos formem um grupo bem mais esclarecido de pessoas, com acesso a uma grande quantidade de informações. Até por essa razão, as organizações do futuro, interessadas em atrair talentos, precisam estar preparadas para divulgar amplamente assuntos como remuneração executiva e dos acionistas, horas trabalhadas na semana, perspectivas de crescimento dentro da empresa, carreira, velocidade das promoções, missão, visão de futuro e valores organizacionais verdadeiros”, afirma Maria Verônica.

Para a retenção de talentos, a diretora aponta uma premissa básica: a liderança eficaz, onde a fidedignidade do líder deve ser percebida pelos seus potenciais seguidores. “O trabalho pretende mostrar que o desenvolvimento humano contínuo pressupõe a formação e o aprimoramento de lideranças com elevada credibilidade, traduzindo-se na forma mais eficaz de reter talentos. Pessoas fidedignas costumam não seguir quem não possuir credibilidade, e isso vale tanto para o indivíduo quanto para a organização”, conclui.

Mudança de perfil

Como já comentado anteriormente, o mundo corporativo vem passando por uma série de transformações, tanto em relação à economia quanto à postura de seus integrantes.

Foi-se a época dos empregados, veio a era dos colaboradores. “À primeira vista, trata-se apenas de uma troca de denominação, mas, na realidade, a diferença é muito mais complexa”, garante Domingos Rocha.

Ser um colaborador implica envolvimento mais profundo com a organização e o trabalho desenvolvido; indica consciência a respeito do que se faz, porquê e para quem. “Antes não existia essa noção. O empregado fazia seu trabalho pensando apenas no retorno financeiro. Não sejam ingênuos em pensar que isso não acontece hoje, mas, para o colaborador, existem ainda outros aspectos em jogo,



"Estamos passando rapidamente de uma economia baseada em manufatura e commodities para outra, que valoriza mais as informações, os serviços, a assistência e a distribuição. Essa mudança, por sua vez, atribui um valor inédito aos trabalhadores do conhecimento, uma nova classe de pessoas instruídas e com mobilidade"

Michael Tushman
(Harvard)

como satisfação pessoal, senso de realização e utilidade, por exemplo”, lembra o professor.

Em relação às empresas, observa-se o mesmo processo de transformação. Embora o lucro e o retorno financeiro aos acionistas continuem sendo o objetivo principal de uma companhia, a maneira de obtenção de resultados está se modificando.

“Em um futuro bem próximo, organizações que não investirem nos seres humanos tenderão ao insucesso, pois são eles que realizam todo o processo produtivo. Desenvolver, treinar e capacitar pessoas para o sucesso. Portanto, as organizações inteligentes são as que atendem às mudanças e criam as melhores condições para maximizar resultados”, garante Alexandre Prates.

Dessa forma, será necessário ter uma visão sistêmica do mundo atual e do futuro, entender que se vive em um cenário mais exigente, com clientes cada vez mais inteligentes que não querem apenas um produto/serviço de perfeita qualidade, mas que desejam também sentir credibilidade e confiança em toda a organização. Para que isso ocorra, o investimento no capital intelectual é de suma importância em todo o ciclo de vida da empresa.

Em estudo realizado com vistas a avaliar as tendências das empresas do futuro, que contou com entrevista a 50 profissionais de diversas áreas, Prates concluiu que “relações de trabalho inteligentes, novos sistemas de remuneração, estímulo à inovação, busca pela plenitude, fortalecimento dos valores da empresa, proximidade com o consumidor, gestão profissional, fusões, tecnologias de ponta e crescimento sustentável são as tendências das organizações do futuro”.

A inovação é outro ponto que prevalecerá no mundo de extrema competição. Portanto, capacidade das empresas em estimular a criatividade e o espírito empreendedor será um grande diferencial. “Como inovação não tem hora nem lugar para acontecer, será muito comum um profissional trabalhar às 2h da manhã, pois teve uma ideia incrível e chegará à empresa após o almoço motivado e cheio de energia para produzir resultados”, completa.

Novo mercado, nova empresa

Em consequência da queda das barreiras alfandegárias, vem ocorrendo um acesso a novos produtos e serviços de parcelas crescentes da população dos países industrializados, e de alguns países emer-

gentes. Isso tem contribuído para que se alcancem padrões superiores de bem-estar numa parte da sociedade global, mas não possibilita reduzir as disparidades sociais existentes em muitos países. Assim, perderam as iniquidades e acentua-se a disparidade entre esses países e o restante da população mundial.

A forte tendência verificada nos últimos 15 anos, no sentido de liberalização do comércio e da derrubada das fronteiras físicas e legais ao trânsito de mercadorias, serviços e pessoas, também é um ponto relevante, devendo acentuar-se nos próximos anos.

“No plano das empresas, essa liberalização dos fluxos de comércio tem como característica o acirramento da competição. A abertura dos mercados e a abolição de restrições ao comércio de mercadorias e serviços fez com que se verificasse um desequilíbrio entre oferta e procura, como que revogando a lei da escassez”, comenta Bierrenbach. “Também é importante ressaltar que a diferenciação de produtos e serviços é cada vez mais efêmera, tendo em vista a capacidade de cópia do diferencial pelos demais concorrentes e o avanço tecnológico”.

A empresa do futuro será uma organização altamente flexível, com um modelo de negócios fluído, capaz de assimilar – ou até antecipar – as mais drásticas e inesperadas mudanças de mercado. Gerir as mudanças deixará de ser um processo ocasional ou assistemático. Em vez de reagir às tendências, a empresa do futuro se renovará por meio de programas permanentes, cujos resultados serão mais ou menos previsíveis. Resumindo, a empresa do futuro será uma “metamorfose ambulante”, conforme



"Essa é a era dos indivíduos multitarefas. Ao mesmo tempo em que trabalham, são capazes de ler notícias na internet, checar seu perfil no Facebook, ouvir música e ainda prestar atenção na conversa ao lado. Para eles, a velocidade é outra. Os resultados precisam ser mais rápidos, e os desafios, constantes"

Carlos Honorato
(FIA-USP)

constata o estudo CEO Study, realizado pela IBM com mais de mil presidentes de empresas de todo o mundo.

“As companhias serão desbravadoras por natureza. Elas precisarão ter flexibilidade humana e tecnológica para exercitar diferentes modelos de negócios e renovar sua interface com clientes e parceiros”, diz Luiz Bovi, diretor para PME (Pequenas e Médias Empresas) da IBM Brasil.

Entretanto, o estudo revela que muitas empresas ainda estão despreparadas para lidar com as mudanças. Cerca de 83%

"Os dados refletem a intenção de estar aprendendo o tempo todo. Mas, dessa vez, o professor precisa ser alguém ético e competente. Esse ambiente onde qualquer um pode ser desmascarado com uma simples busca no Google ensinou aos mais novos que honestidade e transparência nas relações é essencial"

Ana Costa
(FIA)

dos CEOs entrevistados reconhecem que suas companhias terão de passar por mudanças substanciais ou muito substanciais nos próximos três anos. Destes, apenas 61% foram bem-sucedidos na gestão de mudanças no passado. Essa diferença de 22% aponta uma dificuldade crescente “Até 2006, o gap entre a necessidade e a capacidade de se promover mudanças era de 8%”, ressalta Bovi.

A mudança tornou-se parte inerente da empresa. Mais importante ainda é a velocidade cada vez maior da mudança: o ciclo de vida do produto, do processo e das tecnologias de distribuição contraiu-se a uma velocidade de tirar o fôlego.

Nesse contexto, o tempo é fundamental. A velocidade cada vez maior das mudanças desfigura o tempo e o espaço da empresa, torcendo o próprio formato da empresa. Não é apenas uma questão de fazer as mesmas coisas, só que de forma mais rápida. As mudanças em grande escala impostas pela compressão do tempo forçarão as empresas a competir e inovar simultaneamente em vários terrenos e em espaços de tempos sobrepostos; e a encontrar formas criativas de projetar e implementar novas arquiteturas organizacionais na metade do tempo exigido pelos processos atuais, sem sacrifício dos benefícios tradicionalmente associados ao planejamento e à participação.

Juntas, essas mudanças no ambiente dos negócios desafiam as premissas do desenho organizacional. Historicamente, o objetivo das estruturas organizacionais era institucionalizar a estabilidade. Na organização do futuro, o objetivo será institucionalizar as mudanças.

Governança corporativa

Uma tendência importante que deverá ter grande impacto sobre as organizações do futuro, e também sobre os países, nos próximos anos é constituída pela temática da governança corporativa.

Inicialmente deve-se destacar que o crescimento e a interligação dos mercados de capitais decorrentes do processo de globalização acentuam a necessidade de implementação de regras estritas de governança corporativa. Os episódios desagradá-

veis ocorridos com a Enron, WorldComm e, em menor escala com outras empresas de grande porte nos Estados Unidos, com seus impactos em escala mundial sobre a vida de milhares de stakeholders, impõem a urgente necessidade de princípios de ética e transparência nos negócios. Assim, regras de boa governança corporativa deverão ganhar cada vez maior importância, como meio de proteger os interesses de todas as partes envolvidas nos negócios.

Por outro lado, as macro-questões da governança também vêm ganhando destaque crescente. “Tanto no plano interno de cada país, como no conjunto das relações políticas e econômicas globais, é essencial garantir uma transparência absoluta em qualquer tipo de relação que venha a ser estabelecida entre países ou mesmo entre segmentos distintos de uma mesma sociedade nacional. Só assim será possível contribuir para que os benefícios advindos do desenvolvimento possam ser acessíveis para todos”, afirma Tharcisio Bierrenbach de Souza Santos.

As questões de governança serão um fator determinante de sucesso para que uma dada organização possa atingir os resultados desejados, em sua busca por uma posição de destaque no cenário competitivo global. “No plano nacional e internacional, trata-se de uma condição exógena às organizações, enquanto que no nível corporativo a qualidade de gestão, a ética e a transparência dependem apenas da própria empresa”, diz Bierrenbach. “Já no plano global, parece urgente uma revisão dos organismos multilaterais, como FMI (Fundo Monetário Internacional) e OMC (Organização Mundial do Comércio). Será necessário aparelhar esses organismos de modo que possam enfrentar as questões colocadas pela crescente inter-relação dos mercados. Por outro lado, deverá caber a esses organismos, por igual, o acompanhamento das questões decorrentes da não adoção dos princípios básicos de governança corporativa pelas empresas, como meio de prevenir os impactos já verificados no passado recente e criar as condições adequadas para a redução de riscos sobre o ambiente de negócios”.

"Nosso corpo determina seu ritmo biológico de acordo com a temperatura de cor do sol. A iluminação de escritórios pode seguir as mesmas temperaturas de cor do ritmo solar e trazer benefícios ao nosso organismo, como melhorar a produtividade e o sono, isso porque a luz estimula a produção dos hormônios cortisol, que mantêm o estado de alerta, e a melatonina, que acalma"

Fernando Stinchi
(Philips)

Tecnologia

O mundo dos negócios mudou qualitativamente desde o final da década de 1980, com consequências profundas: a abertura de mercados, a concorrência global, a desregulamentação generalizada de vários setores e uma grande disponibilidade de capital. Ao mesmo tempo, entramos por completo na era da informação. Avanços na área de tecnologia da informação alteraram de forma irreversível a capacidade de fazer negócios, eliminando as restrições tradicionais de tempo e espaço.

"Podemos dizer que no futuro as funções de recursos humanos, responsabilidade social e negócios serão uma só, gerando produtos e serviços autossustentáveis que, intrinsecamente, transformam realidades ecológicas, econômicas e sociais, e que, ao mesmo tempo, proporcionam sentido para o trabalho dos funcionários"

Henrique Pistilli
(Instituto EcoSocial)

“Dessa forma, entramos realmente na economia pós-industrial/economia do conhecimento. Estamos passando rapidamente de uma economia baseada em manufatura e commodities para outra, que valoriza mais as informações, os serviços, a assistência e a distribuição. Essa mudança, por sua vez, atribui um valor inédito aos trabalhadores do conhecimento, uma nova classe de pessoas instruídas e com mobilidade”, diz Michael Tushman, professor de Harvard e especialista em mudanças tecnológicas.

Além disso, o ritmo acelerado das mudanças tecnológicas criou negócios completamente novos virtualmente em todos os setores, eliminou outros tantos e produziu uma demanda generalizada de inovações contínuas. Outra grande tendência tem sido a fragmentação dos mercados de consumo e negócios. “Há uma percepção crescente de que grupos de clientes superficialmente semelhantes podem ter preferências muito diferentes no que querem comprar e em como querem comprar. A tecnologia permite identificar micromercados que antes não podiam ser detectados. E a capacidade de servir submercado aumenta o apetite de consumidores por ofertas mais específicas”, destaca.

Assim, frente a esse novo cenário, repleto de grandes e significativas transformações, caberá às empresas e profissionais – novos e experientes – a missão de agregar cada vez mais valor às suas atividades, seja buscando novas maneiras de realizar suas atividades, mantendo foco constante na otimização de tempo, custos e no aprimoramento de processos, seja incorporando novos conhecimentos e objetivos. Enfim, cabe a ambos o desafio de incorporarem novas atividades, de modo a tornarem-se dia após dia multitarefas e proativos, sem relegar a segundo plano aspectos importantes como a qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Afinal, estamos seguindo rumo a um mundo constantemente mais profissionalizado que, conseqüentemente, demandará corporações e colaboradores altamente qualificados, dinâmicos, criativos, satisfeitos e, principalmente, focado no futuro. ■



Jacinto Alvarez

Regularidade fiscal e a sua percepção de valor

por Roberto Goldstajn*

O Brasil tem atraído a atenção do mundo corporativo em função das perspectivas geradas pelo atual cenário econômico, mostrando-se excelente oportunidade para investimentos.

Com isso, os grandes *players* do mercado não têm poupado esforços para abocanhar uma fatia dos negócios no mercado brasileiro, o que deve provocar efeitos positivos em diferentes setores da atividade econômica.

De olho nessa movimentação, as corporações necessitarão contar com a infraestrutura adequada para que, ao longo da cadeia produtiva, não enfrentem gargalos que comprometam suas operações e para que as atividades produtivas que compõem tais cadeias estejam alinhadas às estratégias de crescimento, contemplando demandas e suprimentos, para aproveitar oportunidades criadas e assim expandir os negócios.

As empresas interessadas em participar dessa onda de novos investimentos deverão estar familiarizadas com o novo ambiente fiscal brasileiro para se manterem competitivas, bem como regulares perante os órgãos públicos.

O que isso significa? Investir na:

- adoção do Sistema Público de Escrituração Digital – Sped;
- convergência de sua escrita fiscal aos padrões internacionais de contabilidade conhecidos como International Financial Reporting Standards – IFRS;
- implantação do Sistema de Identifi-

cação, Rastreamento e Autenticação de Mercadorias (Brasil ID); e

- política de relacionamento fiscal, controle de processos internos (*compliance*) e gestão de riscos tributários.

E qual a razão para tanto investimento?

Criar uma percepção de valor positiva perante os agentes sociais (*stakeholders*) e usufruir de benefícios oferecidos apenas para aquelas empresas que se comportam de maneira desejável.

Essa linha de raciocínio, conhecida como “Função Promocional do Direito”, é amplamente defendida pelos seguidores do filósofo italiano Norberto Bobbio e, em síntese, estabelece o seguinte:

“A introdução da técnica do encorajamento reflete uma verdadeira transformação na função do sistema normativo em seu todo e no medo de realizar o controle social. Além disso, assinala a passagem de um controle passivo – mais preocupado em desfavorecer as ações nocivas do que em favorecer as vantajosas – para um controle ativo – preocupado em favorecer as ações vantajosas mais do que em desfavorecer as nocivas.

Em poucas palavras, é possível distinguir, de modo útil, um ordenamento protetivo-repressivo de um promocional com a afirmação de que, ao primeiro, interessam, sobretudo, os comportamentos socialmente não desejados, sendo seu fim precípuo impedir o máximo possível a sua prática; ao segundo, interessam principalmente os comportamentos socialmente

desejáveis, sendo seu fim levar a realização destes até mesmos aos recalcitrantes.” (In: *Da Estrutura à Função – Novos Estudos de Teoria do Direito*. Norberto Bobbio. Editora Manole, 2007, p. 15)

Consoante se depreende da inteligência da teoria da “Função Promocional do Direito”, as empresas que cumprem rigorosamente as suas obrigações fiscais deverão ser premiadas pelo governo federal como reconhecimento aos seus esforços para manutenção da regularidade fiscal.

De tal modo, a proposta deste artigo é demonstrar às empresas a possibilidade de serem premiadas por seu comportamento desejável, nesse caso, o cumprimento de suas obrigações fiscais como forma de melhorar a sua percepção de valor perante os agentes sociais (*stakeholders*).

II – Sped

O Sistema Público de Escrituração Digital – Sped, introduzido no ordenamento jurídico brasileiro pelo Decreto nº 6.022/07, tem como premissa básica aperfeiçoar o ambiente de negócios no Brasil para torná-lo ainda mais competitivo, bem como inibir eventual prática de concorrência desleal.

O Sped tem como principais objetivos:

- promover a integração dos Fiscos federal, estadual e municipal mediante a padronização e compartilhamento das informações contábeis e fiscais, respeitadas as restrições legais;
- racionalizar e uniformizar as obriga-

ções acessórias dos contribuintes, com o estabelecimento de transmissão única de distintas obrigações acessórias para diferentes órgãos fiscalizadores;

- tornar mais célere a identificação de ilícitos tributários, com melhoria do controle dos processos, rapidez no acesso às informações e fiscalização mais efetiva das operações com o cruzamento de dados e auditoria eletrônica.

Como se vê, o Fisco brasileiro está buscando “internalizar” a contabilidade de seus contribuintes como forma de facilitar o controle do fluxo de informações fiscais, pelo que a adoção do Sped será um diferencial no ambiente de negócios, porque muitas corporações irão preferir negociar com fornecedores e/ou clientes que já tenham adotado o Sped para evitar eventuais riscos na cadeia produtiva decorrentes de supostas irregularidades fiscais de um dos seus participantes geradas pela falta de harmonia no fluxo de informações fiscais.

Insta esclarecer que os participantes de uma cadeia produtiva deverão ter o cuidado de harmonizar as informações entre si para evitar a identificação de supostos ilícitos tributários que, repercutindo de forma negativa, impedirão a emissão de nota fiscal por todos os participantes da mesma cadeia de produção.

Resta claro que a adoção do Sped trará enormes benefícios na realização de negócios essenciais ao desenvolvimento das atividades empresárias por meio de políticas sustentáveis dentro da mesma cadeia produtiva.

III – IFRS

Até o advento da Lei nº 11.638/07, a legislação brasileira não estabelecia regras claras que garantissem a segurança e a transparência necessárias para a realização de negócios entre executivos e investidores nem, tampouco, que facilitassem a compreensão dos padrões contábeis brasileiros.

Sociedades empresariais, a partir da publicação da Lei nº 11.638/07, têm envidado esforços para dar início ao processo de convergência de sua contabilidade aos padrões internacionais conhecidos como *International Financial Reporting Standards* – IFRS.

Os ditos esforços têm como objetivo principal a conciliação das informações

a serem enviadas à Comissão de Valores Imobiliários – CVM como forma de proteger os interesses dos investidores.

Se a empresa não tiver os cuidados necessários, poderá prejudicar a interpretação do balanço contábil e, conseqüentemente, ficar à mercê das autoridades fiscais, que poderão questionar a veracidade das informações contidas no balanço societário.

É de conhecimento geral que nem todas as empresas têm adotado esse novo padrão contábil, embora análise mais apurada mostre que o processo de convergência aos padrões internacionais de contabilidade seja obrigatório para todas elas, conforme disposições contidas na Lei 6.404/76, com as alterações introduzidas pela Lei nº 11.638/07 e interpretações, orientações e pronunciamentos técnicos do Comitê de Pronunciamentos Contábeis – CPC.

Diante de tal impasse, as empresas que já iniciaram o processo de convergência às novas regras de contabilidade propostas pelo IFRS têm exigido que seus fornecedores e clientes adotem a mesma postura para harmonizar as informações prestadas por toda a cadeia produtiva.

Destarte, as empresas que não se sentiram motivadas ao início do processo de convergência aos padrões internacionais de contabilidade devem analisar com cuidado a conveniência dessa opção para não inviabilizar o incremento de seus negócios.

Não resta dúvida que a adoção das novas práticas contábeis internacionais por determinada sociedade empresarial poderá afetar toda uma cadeia produtiva, a qual deve manter estratégia comum em relação ao início do processo de convergência para o IFRS.

Assim, a sociedade empresarial – ainda que não esteja obrigada pela legislação aplicável – que optar pela adoção do IFRS contribuirá para melhorar a sua percepção de valor perante os agentes sociais (*stakeholders*).

IV – Brasil-ID

Se não bastassem as novidades acima, o governo federal lançou, em 17/12/09,

o projeto de Sistema de Identificação, Rastreamento e Autenticação de Mercadorias por meio do padrão único para RFID – Identificação por Radiofrequência (RFID) e de comunicação sem fio.

Referido sistema possibilitará a fiscalização mais ágil de cargas (inclusive as lacradas), a leitura automática da Carteira Nacional de Habilitação (CNH) e das notas fiscais na indústria e cadeia de distribuição.

O Fisco terá acesso *on-line* ao destino dos produtos em toda uma cadeia produtiva, facilitando a ação inibitória de práticas ilícitas e sonegação fiscal.

O governo federal assume o papel de “Big Brother Fiscal” com o compromisso de criar um ambiente de negócios competitivo e transparente.

Com isso, as empresas terão um novo desafio para o desenvolvimento de suas atividades comerciais.

Imprescindível destacar a importância da ética e da transparência nos negócios como forma de melhorar a percepção de valor das empresas.

V – Conclusão

Diante desse novo cenário, as empresas devem estar atentas à necessidade de manter a sua situação fiscal regular como forma de melhorar a sua percepção de valor para tornar a sua operação mais atraente – sanção positiva – aos “olhos” dos investidores nas hipóteses de:

- oferta pública de ações;
- investimento do tipo *venture capital* ou *private equity*;
- emissão de títulos ou valores mobiliários;
- financiamentos nacionais e externos; e
- fusões e aquisições.

Resta evidente que essa percepção positiva de valor propiciará acesso a políticas fiscais incentivadas e recursos financeiros em mercados, o que pode ser entendido como uma recompensa pelos investimentos feitos pelas empresas para manutenção de sua regularidade fiscal. ■

Roberto Goldstajn é o atual coordenador da Comissão de Tributos do Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças de São Paulo – IBEF SP.

Taxa de juros e inflação

GRÁFICO 1

Taxa de Juros – Selic

(Inepad & BC)

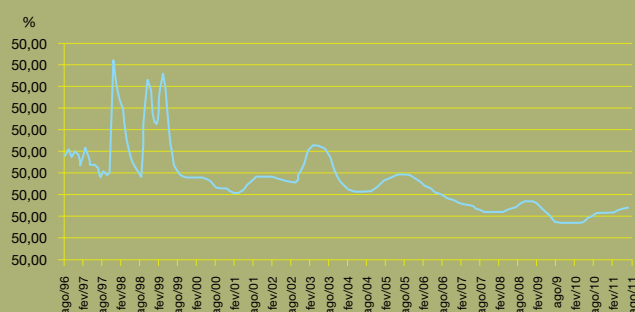


GRÁFICO 2

IPCA – Variação Mensal – Índice Geral (1993 = 100)

(Inepad & Ipeadata)

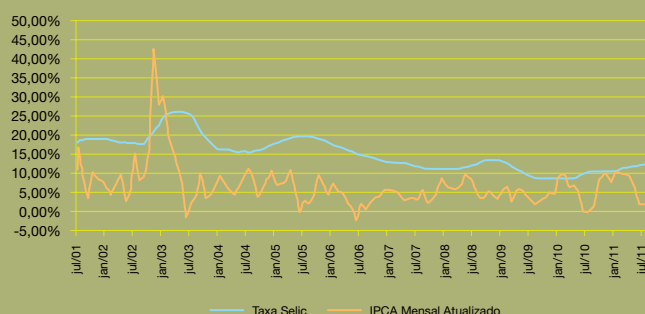


GRÁFICO 3

Selic x IPCA

(Inepad & BC)

Correlação: 0,39



Com os sucessivos aumentos na taxa de juros do país, criou-se uma discussão sobre a necessidade desse aumento. O discurso adotado pelo governo é que a inflação e as taxas de juros são diretamente relacionadas à medida que, quanto maior o estímulo para poupar, motivado por altas taxas de juros, no caso brasileiro trata-se da Selic (taxa básica da Economia), menor será o estímulo ao consumo. Cria-se, dessa maneira, um equilíbrio maior entre a oferta e a demanda de produtos, ou seja, evita-se um excesso da demanda e, conseqüentemente, a elevação dos números da inflação.

Do mês de janeiro de 2009 ao mês de fevereiro de 2010, verificamos uma queda considerável na taxa básica de juros de nossa economia, a qual passou de 13,32% ao ano, em janeiro, para 8,65% ao ano, em fevereiro, sendo a primeira vez em que a taxa básica brasileira chega à casa de um dígito. No entanto, a partir de março de 2010 a taxa começou a subir, elevando-se em 3,85 pontos percentuais até agosto deste ano, chegando à taxa de 12,50% ao ano. A expectativa do mercado segundo o boletim Focus é que a taxa continue a mesma, até o final do ano. Podemos verificar o movimento da taxa de juros nos últimos 15 anos no gráfico 1.

Juntamente à análise da taxa básica de juros, podemos verificar que o Índice de Preços ao Consumidor (IPCA) não apresentou mudanças significativas, apresentando poucas oscilações ao longo do período analisado, como pode ser observado no gráfico 2.

Ao analisar conjuntamente as taxas Selic e Inflação, percebe-se uma correlação entre elas de 0,39, ou seja, correlação moderada e por ser um valor positivo, indica uma associação positiva. O que na teoria implica um(a) aumento (queda) na taxa Selic é seguido de um(a) aumento(queda) da taxa de inflação.

Com base nesses dados, podemos concluir que a justificativa usada pelo governo para o aumento da taxa de juros não está coerente com os acontecimentos nos últimos dez anos, período onde o aumento(queda) da taxa de juros não implicou em queda (aumento) da taxa de inflação. ■

Por Lucas Saura, Matheus J. N. A. Costa Figo, Júlio Godoy e Patricia Balachi*



O que o BC já viu

Importações explicam o PIB anêmico. Nova classe média, a força da inflação. A economia mudou e poucos notaram

Antonio Machado*

A provável retração da economia no terceiro trimestre, antecipada pela prévia do Banco Central sobre o desempenho do Produto Interno Bruto (PIB) medido pelo seu índice mensal IBC-*BR*, chamou a atenção por se manifestar sem sinais flagrantes de desaceleração acentuada da inflação e do nível de emprego. Em situações passadas, inflação em baixa e desemprego em alta costumavam anteceder a queda do PIB.

O índice do BC, que busca emular a metodologia aplicada pelo IBGE no cálculo do PIB, indica retração da atividade econômica de 0,53% em agosto em relação a julho, perfazendo o terceiro mês em queda.

Em doze meses até agosto, a economia, segundo tal índice, cresceu 4,07%, vindo de 4,52% até julho e 4,89% até junho. A trajetória é nitidamente cadente. Nessa toada, o crescimento do PIB no ano não deve passar dos 3,5% previstos pelo BC, contra 7,5% em 2010.

Devido à defasagem do IBGE na apuração do índice oficial, só em 6 de dezembro se vai saber o desempenho do PIB no terceiro trimestre – e, no início de março, o comportamento da economia em 2011. Isso é normal. Mas até lá o governo e as empresas têm de se virar com o melhor instrumental disponível para projeções. Elas estão agora na faixa de 3% a 3,8% em relação ao crescimento do PIB este ano.

Sem o número exato sobre a situação da atividade econômica e seus desdobramentos sobre a inflação, mas com uma boa percepção sobre a tendência, o BC achou prudente não perder tempo e mudou o curso da Selic. Em sua reunião de fim de agosto, encerrou o ciclo de alta e cortou a taxa de juro básica de 12,5% para 12%, detonando uma onda de críticas históricas de economistas e do mercado financeiro.

Com a inflação já distante da meta central no ano (4,5%) e acima do teto de variação definido pelo governo (6,5%), estando em 7,31% até setembro, a maioria da chamada “comunidade da Selic” caçoou do argumento do BC, segundo o qual

a distensão dos juros antecipava a piora da crise global, implicando a desinflação das commodities.

A crise é medonha na Europa. Mas não está claro que vai implicar um segundo período de recessão nem bem o mundo saiu do anterior, iniciado nos EUA no fim de 2007. Para ter a cara feia pintada pelo BC e, sobretudo, definir o crescimento econômico e desinchar a inflação no país, a crise precisará ser aguda nos EUA e na China. Ninguém descarta tal cenário. Só que ele ainda não aconteceu.

Um fenômeno inédito – Isso significa que a atual desaceleração do crescimento se deve ao aumento da Selic de 10,75%, em janeiro, a 12,50%; ao controle do crédito ao consumo e ao aumento da retenção de depósitos da banca no fim de 2010; ao contingenciamento do gasto público; e, menos falado, ao vazamento de parcelas do consumo em alta para as importações, o que reduz o ritmo do PIB, mas não, necessariamente, da demanda, portanto, do emprego, se o setor de serviços (consumo de telefonia, internet, alimentação fora de casa, entretenimento, beleza pessoal, atividades financeiras etc.) estiver bombando.

A resistência do emprego e da inflação, que cresce abaixo da dos preços dos serviços desde 2006, se deve a esse fenômeno. Inédito, já que resultante da ascensão da chamada “nova classe média” – o pessoal do piso da pirâmide de renda beneficiado pelas políticas sociais, como Bolsa Família, e aumentos reais do salário mínimo.

O social mudou tudo – A inflação em doze meses até setembro acumula alta de 7,31%, mas a de serviços cresceu pouco menos que 10%. Pesquisa do instituto Data Popular detectou que o padrão de consumo do novo consumidor é maior por itens de serviços, absorvendo 65% da renda disponível, que com bens de consumo (35%). Nove anos atrás a relação era quase paritária. Esse movimento tem mais de uma consequência.

O setor de serviços é o maior empregador

entre todos os segmentos da economia. O processo, assim, é autoalimentado. Não é também uma atividade passível de ter a oferta complementada por importações.

Impotência da Selic – Agora, basta ir somando os pedaços do quebra-cabeça para entender a desaceleração do PIB e a força da inflação. Tome-se a Selic: seu efeito é nenhum sobre a renda de quase metade da chamada população economicamente ativa (PEA). Funcionários públicos, aposentados, os atendidos pelo Bolsa Família são cerca de 50 milhões.

Não há risco de que percam a renda, e ela tem tido aumentos acima da inflação, em média. Pelo lado da oferta, o PIB fraqueja desde 2010, refletindo a estagnação da produção industrial e a demanda suprida por importações. Frente a este quadro, que a crise externa pode piorar, a Selic é impotente. É preciso pensar em algo novo.

O grande descompasso – Em resumo, a política econômica típica está diante de duas notas destoantes. Uma é o que o economista Gray Newman, do Banco Morgan Stanley, chama de “grande descompasso”: indústria fraca e demanda forte, enraizada nas políticas de transferência de renda a partir das contas fiscais e nos aumentos reais do salário mínimo.

Outra é que o regime de metas de inflação operado com juros não é mais funcional. Não atinge o crédito subsidiado na banca estatal, o crédito consignado e a renda das famílias dependentes do Estado. O problema não é seu conceito, mas o instrumento. O país precisa de parâmetros de longo prazo, como o da meta de inflação. Isso não muda. A Selic como instrumento único de ajuste é que não satisfaz. ■

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



Rodrigo Kede*

Um ataque ao bolso e à reputação das empresas

Nos últimos meses presenciamos diversos ataques cibernéticos a sites de órgãos públicos, inclusive em redes sociais de membros do governo, gerando grande repercussão na mídia e preocupação por parte dos líderes políticos. A cada dia, essas ameaças aumentam não só em número, mas também em rapidez e complexidade. O mundo dos ataques evoluiu e tornou-se ainda mais elaborado. Segundo o relatório *X-Force*, produzido pela equipe global de pesquisadores da área de Segurança da IBM, mais de 50% das brechas de segurança estão relacionadas com aplicações de servidores da Internet. Ou seja, estamos todos, empresas, governos e usuários finais, suscetíveis a enfrentar os mais variados problemas decorrentes desses ataques.

Os *hackers* utilizam novas ferramentas automatizadas e se aproveitam de diferentes vulnerabilidades para a realização das fraudes. Essa fragilidade contribui para que os *cyber* criminosos utilizem várias técnicas para alcançar seu principal objetivo: obter ganhos financeiros. Por isso, as instituições financeiras permanecem como alvo principal desse tipo de ataque, representando 49% do envio de todos os e-mails fraudulentos.

Ao incorporar novas tecnologias como computação em nuvem, tecnologia móvel e redes sociais em sua infraestrutura existente, empresas de vários setores veem aumentar ainda mais as ameaças. As *social medias* são consideradas de alto risco, principalmente em termos de acessibilidade, uso e controle de dados. A possibilidade de troca de informações no Facebook ou Twitter, por exemplo, pode ajudar as organizações a conhecer melhor seus clientes, mas, por outro lado, permite que os fraudadores também tenham acesso a esses dados. A quantidade de informações pessoais compartilhadas publicamente nesses ambientes constitui um verdadeiro “paraíso” para os *hackers*.

Todo esse cenário torna a segurança uma questão crítica demais, a ponto de comprometer a

Os *hackers* utilizam novas ferramentas automatizadas e se aproveitam de diferentes vulnerabilidades para a realização das fraudes. Essa fragilidade contribui para que os *cyber* criminosos utilizem várias técnicas para alcançar seu principal objetivo: obter ganhos financeiros

estratégia do negócio das empresas e abalar uma reputação construída durante anos e anos. Além de possibilitar o acesso a dados confidenciais e estratégicos, as vulnerabilidades nos sistemas podem trazer grandes prejuízos às empresas e seus clientes. No caso dos bancos, por exemplo, não basta apenas ter um site seguro. É fundamental que o meio utilizado para efetuar a transação bancária também seja confiável e conte com as principais práticas de segurança da informação.

Prevenção é o melhor remédio nesse caso. Tão importante quanto proteger os dados é proteger a infraestrutura física, por meio de modernos sistemas de monitoramento de ambientes, como *digital video surveillance* (vigilância digital), Biométrica e RFID (*Radio-Frequency Identification*).

Outra tecnologia que pode beneficiar diretamente a segurança das instituições financeiras é a de *business analytics*, que permite a captura de informações em tempo real e *online*, transformando o elevado volume de dados em informações estratégicas e decisivas para a tomada de decisões.

Dessa forma, fica mais fácil conhecer o cliente e saber como o mercado está funcionando, além de ajudar na apuração de fraudes no sistema. A inteligência analítica também pode ser utilizada para a gestão de risco de indicadores, o que facilita a prospecção de mercados e de crédito e agiliza os processos de negócios.

Nesse contexto, a integração é um dos meios mais efetivos para uma organização construir as bases de sua estratégia de segurança. É preciso

que ela tenha uma visão única em relação a todo o ambiente organizacional, considerando os itens referentes à segurança, como processos, padrões, políticas e arquiteturas. Soluções e serviços devem atuar em sintonia, e não cuidar de problemas separados; somente assim a proteção será precisa e sofisticada, sem necessariamente representar altos custos nos orçamentos de TI. Os benefícios dessa integração são inúmeros e vão desde o aumento da confiabilidade e integridade dos dados à redução de custos para a organização, além de contribuírem para a criação de um ambiente corporativo mais inteligente, com menos repetição de tarefas e redução do desperdício.

É necessário olhar para a segurança a partir de um novo prisma, considerando contextos que até pouco tempo atrás não eram motivo de preocupação, como a criação de políticas de segurança específicas para redes sociais e aplicativos móveis, por exemplo, e que integrem serviços à tecnologias de ponta. Hoje, a segurança é crítica não somente para proteger informações, aplicativos, sistemas e serviços, mas para viabilizar o crescimento e prosperidade dos negócios e da reputação da companhia. Nenhum cliente vai parabenizá-lo por nunca ter sofrido um ataque de *hacker*, mas certamente questionará rapidamente se isso porventura ocorrer. ■

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



Leandro Alvarez

ESTADO, MERCADO E POLÍTICAS PÚBLICAS: A defesa da concorrência em um contexto de avanço das relações Brasil-China

Por José Antonio Batista de Moura Ziebarth*

Nas últimas décadas, a China tem passado por um robusto processo de reestruturação econômica. Em virtude desse processo, a China assumiu uma nova posição no comércio global, intensificado pela sua entrada na Organização Mundial do Comércio (OMC), em dezembro de 2001.

Atualmente, a China é considerada pela referida organização o maior exportador e o segundo maior importador do mundo. A média de crescimento de seu Produto Interno Bruto (PIB) tem sido, nos últimos vinte anos, de aproximadamente 10%.

Em particular ao longo da última década, observou-se um estreitamento do diálogo político entre Brasil e China, aliado a uma expressiva elevação das transações comerciais e significativas movimentações em termos de investimentos.

Desde 2009, a China é o maior importador dos produtos brasileiros. Naquele ano, absorveu 15,2% das exportações brasileiras, de modo a superar os Estados Unidos. Em recente estudo do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), publicado em abril de 2011, esse panorama evidencia-se.

As relações comerciais Brasil-China, entre 2000 e 2010, tiveram crescimento superior à elevação do comércio entre o Brasil e o mundo. Entre 2000 e 2010, as exportações brasileiras para a China elevaram-se de US\$ 1,1 bilhão – 2% do total das exportações do Brasil – para US\$ 30,8 bilhões – 15% do total, ao passo que as importações brasileiras da China cresceram de US\$ 1,2 bilhão – 2% do total –

As relações comerciais Brasil-China, entre 2000 e 2010, tiveram crescimento superior à elevação do comércio entre o Brasil e o mundo. Entre 2000 e 2010, as exportações brasileiras para a China elevaram-se de US\$ 1,1 bilhão para US\$ 30,8 bilhões, ao passo que as importações brasileiras da China cresceram de US\$ 1,2 bilhão para US\$ 25,6 bilhões

para US\$ 25,6 bilhões – 14% do total. Ao longo desse período, o saldo foi positivo para o Brasil em seis anos.

Referido estudo destaca a concentração das exportações brasileiras em produtos básicos, e aponta que, apesar de o Brasil estar em superávit em sua balança comercial com a China, sendo um importante fornecedor de alimentos, petróleo e matérias-primas, corre o risco de estagnar no médio e no longo prazo como exportador de *commodities*.

Acrescentou, ainda, que o Brasil poderia utilizar os investimentos chineses para potencializar a infraestrutura e agregar valor à produção no território nacional para os segmentos do agronegócio, do minério e aço e do petróleo. Para a manufatura, por sua vez, recomenda requerer um maior conteúdo local (empresas brasileiras) na produção de peças e componentes.

Segundo o estudo, o investimento chinês pode significar o aporte de capital e tecnologia nos segmentos de infraestrutura, de sorte a colaborar na viabilização de grandes projetos de infraestrutura econômica e social do Programa de Aceleração do Crescimento, da Copa do Mundo de 2014 e das Olimpíadas de 2016.

É preciso também ampliar a presença das empresas brasileiras no território chinês. Os desafios, no entanto, estão em diminuir as assimetrias nas políticas de atração de investimento direto desses países, refletidas em seus quadros regulatórios. É ainda oportuno mencionar que essa complexa tarefa não envolve apenas o governo, mas necessita da intensificação da participação da sociedade civil, em particular, o empresariado, a academia e a imprensa.

José Antonio Batista de Moura Ziebarth é professor convidado da Fundação Getúlio Vargas. Autor de obras publicadas no Brasil e no exterior. Conferencista em eventos nacionais e internacionais sobre concorrência, regulação econômica, fusões e aquisições, comércio internacional e infraestrutura. Ex-coordenador geral processual e Relações Internacionais do Cade. Foi diretor do Programa de Intercâmbio do Cade e editor associado da Revista de Direito da Concorrência. Ex-membro do Conselho Federal de Direitos Difusos (CFDD). Ex-pesquisador no Access to Knowledge Project da Universidade de Yale (EUA). Contato: jabmz.jabmz@gmail.com ou jose.antonio.ziebarth@usp.br.



De fato, as barreiras são muitas, desde diferenças culturais, em particular, a questão linguística e a distância geográfica, até temas de comércio internacional e propriedade intelectual. Entretanto, é fundamental que o Brasil desperte para esse novo panorama, de modo a conhecer e compreender o funcionamento do Estado Chinês.

Essa aproximação, em ritmo acelerado, permite a abertura de diversas possibilidades para o Brasil. A despeito de reducionismos de toda sorte a respeito daquele país, é essencial entender a China.

Nesse contexto dotado de rara complexidade, um dos mais relevantes acontecimentos nos últimos anos foi a introdução de uma legislação de defesa da concorrência naquele País.

Há três anos, entrou em vigor a primeira lei de concorrência chinesa. A lei surgiu depois de quase quinze anos de discussão e análise de diversos projetos sobre o tema.

Esse diploma legal, resultado de um processo de reestruturação econômica pelo

qual o país tem passado desde a década de 1970, objetiva criar um sistema unificado de defesa da concorrência naquela nação.

É certo que essas transformações não são livres de polêmicas. Em virtude da concentração econômica histórica e estrutural, assim como em decorrência das políticas de intervencionismo e de reserva de mercado, tal como no Brasil e em muitos países da América Latina, existem resistências à prevenção da concentração econômica e ao combate às práticas anticompetitivas em território chinês.

Logo, não é sem razão que os debates a respeito dessa legislação tenham demandado mais de uma década.

Nesse cenário de profundas alterações no país asiático, a adoção de uma vigorosa legislação antitruste, tal como já existe em nações desenvolvidas e em desenvolvimento, merece nossa atenção e constitui um importante avanço do governo chinês para o aumento do bem-estar de seus cidadãos.

Não será dado ignorar, portanto, os próximos passos dessa consolidação institucional para que se possa melhor observar sua eficácia e efetividade. ■

A gestão
da sua empresa
não é um jogo.

Acerte conosco!



Contabilidade

Tributos

Gestão de Pessoas

Consultoria

Rio de Janeiro
Av. Presidente Vargas, 409 - 21º/22º
Centro - Tel.: (21) 3233-4700

São Paulo
Rua Libero Badaró, 471 - 13º
Centro - Tel.: (11) 3295-4700



Almoço da Diretoria

A Diretoria Vogal do IBEF SP se reuniu em seu tradicional almoço para discussão da conjuntura econômica e dos rumos do Instituto, no dia 29 de julho de 2011, no Hotel InterContinental, em São Paulo.

André Luís Rodrigues, presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP, ressaltou o número de participantes da reunião e explicou que o evento é dedicado ao diálogo do Corpo Diretivo do IBEF SP (formado pelo Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Conselho Consultivo, Conselho Fiscal e Diretoria Vogal).

José Cláudio Securato, vice-presidente da Diretoria Executiva e responsável pela Diretoria Vogal, agradeceu os aceites dos convites dos novos membros e explicou que a Diretoria Vogal não é estatutária, tendo como função dar apoio ao Instituto. “O almoço é um momento que temos para nos aproximar e trocar experiências sobre cenário econômico, setores da economia e mercado”, afirmou, enfatizando que o IBEF SP é uma entidade líder na representatividade dos executivos de finanças.

José Rogerio Luiz, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP, afirmou que o IBEF SP é uma entidade pela qual todos os membros do Corpo Diretivo são responsáveis e que sua representatividade depende do trabalho de seus integrantes.



Encontro discute os rumos do Instituto e o cenário econômico do País



Keyler Carvalho Rocha (FEA-USP/presidente do Conselho Administrativo do IBEF SP), André Luis Rodrigues (Rhodia/presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP) e José Claudio Securato (Saint Paul Escola de Negócios/primeiro vice-presidente da Diretoria Executiva)

Vogal do IBEF SP



Luciana Medeiros (PwC), Carlos Alberto Bifulco (Bifulco & Associados), Luis Felipe Schiriak (Copersucar) Keyler Carvalho Rocha (FEA-USP), André Luis Rodrigues (Rhodia), José Claudio Securato (Saint Paul Escola de Negócios), José Rogério Luiz (Totvs) e Marco Castro (PwC)

Mario Pierri, diretor executivo do IBEF SP, falou aos presentes sobre os próximos eventos do IBEF SP, entre eles o painel dos CEOs, fórum específico para tratar de assuntos ligados à conjuntura econômica do Brasil. O foco do evento foi o Brasil Competitivo, que abordou infraestrutura, educação e qualificação, legislação trabalhista e inovação, entre outros assuntos discutidos por renomados CEOs do País. Mario citou ainda o 8º Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG, dedicado a premiar profissionais de até 35 anos de idade que tenham desenvolvido projetos de inovação com aplicabilidade na área de finanças dentro das empresas onde trabalham. O almoço de premiação será realizado no dia 20 de outubro, no Hotel Unique.

Mario citou Antonio Sergio de Almeida, vice-presidente da Diretoria Executiva e presidente da Comissão do Prêmio Revelação em Fi-

nanças. Este ano, além do prêmio em dinheiro, estuda-se levar o vencedor para o Seminário do IAFEI (International Association of Financial Executives – órgão internacional correspondente ao IBEF). Mario abordou ainda o *Prêmio Executivo de Finanças do Ano* (troféu *O Equilibrista*) e os *Destaques IBEF 2011*, que premiarão líderes de destaque na área de finanças no País. Mario ressaltou que o *Prêmio Executivo de Finanças do Ano* é uma das maiores homenagens que se pode oferecer a um CFO no Brasil. Os membros da Diretoria Vogal receberão um comunicado para fazer indicações dos possíveis candidatos ao Prêmio. “É uma forma de garantir maior representatividade à classe financeira no País”, afirmou Mario.

José Cláudio Securato afirmou que o *Executivo de Finanças do Ano* é um prêmio consagrado, e que o *Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG* deve ser entregue a um jovem executivo que faça um trabalho de destaque dentro de sua empresa. “É muito importante a participação de vocês no sentido de incentivarem seus executivos a se candidatarem a este prêmio” disse Securato aos membros da Diretoria Vogal.

Cenário dos principais setores da economia

André Luis Rodrigues abordou o setor químico em geral, quarto no *ranking* da indústria de transformação, representando aproximadamente 3% do PIB (Produto Interno Bruto). “O Brasil é o oitavo produtor químico no mundo, praticamente empatado com o sexto e sétimo lugares”, afirmou. Em 2010, o setor representou faturamento de R\$ 230 bi, sendo o maior produto na América Latina, apesar de apresentar um balanço desfavorável em torno de US\$ 20 bi. A crise de 2009 impactou o setor, que passou 2010 se recuperando e agora atinge níveis comparáveis com os de 2007. No primeiro semestre de 2010, a produção caiu 4,6% e as vendas internas, 3,34%. A capacidade de utilização da indústria está em torno de 78%. “O que choca são as importações, que atingem um patamar de quase 34% contra -4% de importação no ano anterior”, explicou. A questão do câmbio e da política tributária no País, segundo André, fazem com que o setor perca competitividade. “Mas é um setor que tem se mobilizado para conquistar medidas de incentivo por parte do governo”, ressaltou.

Rogério Menezes, diretor financeiro da AkzoNobel, detentora da Tintas Coral, concordou que a questão do dólar tem afetado bastante o setor, ressaltando que enquanto a precificação de vendas for feita em dólar e os custos, em reais, deve haver cuidado com um equilíbrio, que não vem ocorrendo. “Os níveis de inflação, que estão em 7%, dependendo do setor, são extremamente nefastos para uma indústria como a nossa”, afirmou. Já o setor de celulose, também abrangido pela AkzoNobel, cresce a passos largos no Brasil, que tem competitividade nesta área e é atraente para empresas de nível global. “O Brasil é o décimo segundo produtor de papel no mundo, apesar de o investimento no País não ser alto”, constatou.



José Ronoel Piccin (JRP Consult), Leslie Amendolara (Cebef), José Cesar Guiotti (Ascon Ass. Consult.), Walter Machado de Barros (WMB Consult. de Gestão) e Wagner Mar (Audimar)

Hugo Bethlem, do Grupo Pão de Açúcar, afirmou que o País está vivendo uma mudança socioeconômica inigualável, que veio para ficar. “Socioeconomicamente, saímos de uma pirâmide tradicional para um formato de diamante, com 36 milhões de novos entrantes na classe média, 28 milhões de pessoas que saíram da pobreza e 20 milhões de brasileiros na classe A/B. Hoje, o grau de pobreza está em 6% e, em 2014, estará em 4%. Mesmo assim, ainda são 16 milhões de miseráveis no País, e ainda há um desafio enorme no Nordeste”, elucidou. Hugo falou sobre o grupo de apoio à competitividade, que se reúne a cada 45 dias com o Ministro da Fazenda, Guido Mantega, afirmando que o governo está empenhado em ajudar o setor. Hugo falou ainda sobre a influência da taxa Selic e do IPCA (Índice de Preços ao Consumidor) sobre o setor. Ele abordou também as questões da inadimplência, consumo consciente, substituição tributária e *e-commerce*.

Christiane Aché, da Alstom, explicou que se aproximam colapsos em mobilidade urbana e regional, além do setor de energia. “O setor de infraestrutura se desenvolve, mas está sendo esquecido um problema importante: o País está se desindustrializando”, afirmou. Ela pontuou que existe uma incapacidade de equiparação fiscal que estimule a indústria brasileira. “Em alguns casos, compensa mais importar de outro país do que de outro Estado brasileiro”, elucidou. Christiane afirmou que se vive um período de euforia e que o País perderá empregos caso a situação continue como está.

Thomas Brull, da Tecnisa, afirmou que o setor da construção cresce graças à estabilização da inflação em patamares baixos, o que garantiu o financiamento da habitação. “Outro fator é o crescimento da renda brasileira, que vem sendo superior ao da inflação”, afirmou. A segurança proporcionada pelo emprego também foi citada como fator de otimismo que estimula o crescimento do setor. “A demanda, o déficit habitacional e as necessidades geradas por casamento e separação fazem com que o setor tenha ótimas perspectivas”, informou. Já sobre os preços, afirmou que apesar da especulação imobiliária na cidade de São Paulo, há áreas próximas, e também no interior, que garantem preços acessíveis. “Não existe bolha”, esclareceu. O maior desafio, que causa atrasos na entrega dos imóveis, é a falta de profissionais qualificados.



Keyler Carvalho Rocha (FEA-USP), André Luis Rodrigues (Rhodia) e José Claudio Securato (Saint Paul Escola de Negócios)



Wagner Mar (Audimar), Keyler Carvalho Rocha (FEA-USP) e Olga Monroy (WMcCann)



Sidnei Nunes (Iguatemi), José Aldaber Alencar (Harmonia Seguros), Carlos Roberto de Mello (Godwill Consult. Empresarial) e Mario Mafra (Wheaton Brasil)

Sérgio Diniz, do Banco GMAC, que iniciou como braço financeiro do grupo automotivo GM, afirmou que a empresa está crescendo e já conquistou novos clientes, como a Volvo, por exemplo. “O Brasil vem crescendo de forma consistente e ganhando espaço internacionalmente. O País está ganhando mercado”, avaliou. Sérgio afirmou que as recentes medidas econômicas tiveram impacto no mercado de financiamento de veículos. “O ritmo está reduzido, mas a tendência de crescimento continua”, afirmou, analisando que o crescimento vem se tornando moderado e sustentável. O desafio do GMAC e de todos os bancos que atuam com financiamento de veículos é a inadimplência, e Sérgio afirmou que o banco sofre menos com este problema do que o mercado em geral, pelo nível de seus clientes. O executivo abordou ainda a questão da educação financeira das famílias brasileiras, que deveria receber maior atenção.

Tércio Garcia, da Kodak, afirmou que além do mercado fotográfico, o segundo maior produto em faturamento da companhia são chapas de alumínio usadas na pré-impressão na indústria gráfica. “É um setor bastante pulverizado, são milhares de gráficas e a concentração não é grande. As oportunidades são diversas, principalmente na área de pré-impressão.” A Kodak também atua na área de impressão digital, com a área eletrofotográfica e injeção de tinta para máquinas de grande porte. Tércio afirmou que a inadimplência tem crescido, mas não de forma preocupante, e disse que a diminuição da oferta de prata e alumínio (*commodities* utilizadas pela indústria) é um dos desafios que deverão ser encarados.

Luiz Felipe Schiriak, da Copersucar, afirmou que os custos de *commodities* têm subido violentamente no Brasil, país que representa 55% do mercado de açúcar mundial. Além da safra difícil e da diferença de câmbio, este é um desafio que causa impacto na inflação e afeta a indústria.

Marco Castro, da PwC, disse que a escassez de profissionais qualificados é um problema que atinge todos os setores. “A demanda é alta e há dificuldade de qualificar essa mão de obra”, afirmou. Outro desafio é a carga tributária, que impacta os mercados em geral.

José Cláudio Securato observou que apesar dos problemas, essas são características de um país em crescimento. “A Europa está enfrentando problemas muito mais graves”, afirmou. José Cláudio avaliou que houve uma mudança de comportamento do investidor, que está mais alerta.

Keyler Carvalho Rocha, presidente do Conselho de Administração do IBEF SP, encerrou os comentários e afirmou que a reunião da Diretoria Vogal é muito importante para a comunidade financeira. “2011 é um ano paradoxal. De um lado há o maior ingresso do capital estrangeiro no Brasil via investimentos, e as empresas têm um lucro enorme, mas o preço nas bolsas é declinante”, avaliou, citando ainda o endividamento a taxas de juros mais baixas e afirmando que a diferença de câmbio não é tão preocupante.

André Luis Rodrigues agradeceu a presença de todos e convidou os presentes a colaborarem com críticas e sugestões, elogiando a reunião de profissionais de nível tão alto na Diretoria Vogal do IBEF SP.



IBEF SP e KPMG premiam o jovem executivo revelação do ano

Comunidade de finanças prestigia o vencedor em almoço no dia 20 de outubro

As inscrições dos trabalhos concorrentes ao 8º Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG se encerram no dia 7 de outubro, e o grande vencedor receberá a premiação em um almoço no dia 20 de outubro, com a presença de importantes membros da comunidade de finanças.

Felipe Guarnieri, executivo da Serasa Experian e membro do grupo vencedor do 6º Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG, dá a dica: "Independente do resultado final, o jovem executivo deve se inscrever, pois é uma excelente oportunidade para fazer um balanço dos trabalhos desenvolvidos e realizados no último ano dentro da empresa." Ele ressalta também que é uma chance de colocar as ideias no papel de forma estruturada e que o trabalho poderá depois ser compartilhado com outras unidades de negócio e até mesmo outros países, no caso de multinacionais. "Quem conhece a rotina de um financeiro, sabe que dificilmente sobra tempo para fazer esse tipo de coisa. Além disso, o Prêmio é também uma porta de entrada para o IBEF SP", pontua.

Com os colegas de trabalho André Tanno, Fabio Chilante e Leandro Reis, Felipe apresentou o trabalho *Análise de Preço, Volume e Mix do Portfólio em Empresas de Serviços* na edição de 2009 do Prêmio. O jovem executivo conta que a vitória o levou a ter maior visibilidade dentro da área de finanças, não apenas no Brasil, mas também em outros países onde a Serasa Experian atua. "Cerca de um ano após vencer, recebi o convite para ser o Gerente Financeiro de Tesouraria nas operações da Serasa Experian na América Latina, e acredito que o Prêmio tenha contribuído de alguma forma para isso. O Prêmio nos coloca em evidência e abre portas. Realmente, é um carimbo que você leva para sempre em sua carreira e que todo jovem executivo financeiro deve almejar."

Edmundo Balthazar, membro da Comissão Julgadora, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e diretor finan-

"Cerca de um ano após vencer, recebi o convite para ser o Gerente Financeiro de Tesouraria nas operações da Serasa Experian na América Latina e acredito que o Prêmio tenha contribuído de alguma forma para isso. O Prêmio nos coloca em evidência e abre portas. Realmente, é um carimbo que você leva para sempre em sua carreira e que todo jovem executivo financeiro deve almejar"

Felipe Guarnieri, executivo da Serasa Experian

"Também é uma grande oportunidade desses jovens se conhecerem, aprenderem com os outros projetos desenvolvidos e trocarem experiência. Então, independente de vencer ou não, os benefícios de participar são muito grandes"

Edmundo Balthazar, membro da Comissão Julgadora, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e diretor financeiro do Google

ceiro do Google, concorda com Felipe e diz que os participantes ganham visibilidade para um grupo de pessoas capacitadas em avaliar o projeto de forma detalhada, trazendo *expertise* e conhecimento do mercado de finanças. "Também é uma grande oportunidade de esses jovens se conhecerem, aprenderem com os outros projetos desenvolvidos e trocarem experiência. Então, independente de vencer ou não, os benefícios de participar são muito grandes", destaca.

A diretora financeira da Braskem e Executiva de Finanças do Ano 2010, Marcela Drehmer, ressalta a relevância do Prêmio Revelação em Finanças: "Os trabalhos apresentados por esses jovens são de altíssima qualidade e o recebimento do prêmio é um reconhecimento importante ao esforço e dedicação de cada um deles."



Bronze de Oni Branco

Desenvolva um trabalho de sucesso

Por Felipe Guarnieri

- Se o objetivo é inscrever um trabalho do mundo empresarial, busque duas características: a primeira delas é que o trabalho seja essencialmente prático, isto é, que ele tenha sido desenvolvido e implementado dentro da empresa, o que dá uma credibilidade enorme. A segunda característica é que ele seja replicável em outras empresas, não sendo algo que funcione apenas na sua empresa de origem.

- Considere que estamos falando de um instituto que atua no Brasil inteiro com executivos de praticamente todos os setores da economia: algo restrito a apenas um tipo de indústria ou setor é bastante limitante do ponto de vista da abrangência que o IBEF tem.

- É importante também deixar um guia, ou uma referência rápida de como implementar o trabalho. Isso ajuda bastante a comunidade empresarial que poderá replicar o trabalho e obter resultados semelhantes. Quem consultar o trabalho de 2009 verá que há um apêndice de 4 páginas onde estão descritas todas as fórmulas matemáticas exigidas pela solução que foi desenvolvida; assim, qualquer um com conhecimento de Excel (e habilidade para desenvolver e implementar projetos junto a áreas de negócios, o que exige muito suor) pode obter os mesmos resultados que foram obtidos pela Serasa Experian.

Conheça os prêmios de 2011

■ Em dinheiro - R\$ 15.000,00

■ Escultura *Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG* – bronze de Osni Branco

■ Certificado *Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG 2011*

■ Associação ao IBEF SP sem ônus por um ano ou, se associado, gratuidade por 18 meses

NOVIDADE!

O vencedor 2011 também ganha curso no New York Institute of Finance (www.nyif.com), com transporte e hospedagem inclusos.

Construa uma carreira brilhante!

Convidamos Marcela Drehmer, a vencedora do *Prêmio O Equilibrista 2010*, para dar conselhos de como construir uma carreira sólida e de sucesso na área de Finanças:

- Invista na sua formação, escolha com cuidado onde e o que estudar. Conciliar estudo com a aplicação prática no trabalho é uma ótima maneira para consolidar o aprendizado.

- Comprometimento, dedicação e perseverança são fundamentais. As falhas existem e não podem comprometer a sua vontade de acertar.

- Iniciar uma carreira numa empresa sólida, com profissionais de qualidade e com oportunidades pode fazer a diferença.

- É importante ter foco. Mudanças constantes podem prejudicar a evolução da sua carreira. Gaste o tempo necessário para decidir o que você quer fazer do seu futuro profissional. Converse com pessoas que você confia e admira.

- No início da carreira tenha como principal objetivo agregar o máximo de conhecimento possível. Esteja preparado para novos desafios. Se você estiver preparado de fato, seu nome será lembrado.

- Construa suas opiniões sobre os diversos assuntos, com foco sempre no que é certo e não em quem está certo. Saber influenciar e se deixar influenciar é fundamental para trabalhar em equipe.

- Você é responsável pela gestão da sua carreira. Não espere que os outros façam o que você deve fazer.



Edi Pereira

O mundo todo está assistindo as mulheres!

Luciana Medeiros von Adamek, coordenadora-geral do IBEF Mulher

Os motes que mais escutamos atualmente são diversidade, igualdade e oportunidade. Mas será que essas palavras estão apenas na moda ou, efetivamente, os líderes realmente estão engajados nas ideias que elas transmitem? Refletindo sobre o tema, John Strangfeld, CEO da Prudential Financial, destacou: *"We must avoid the gravitational pull of mediocrity so that diversity is not a 'seasonal exercise'... leaders must have high engagement in all diversity decisions."*

A grande questão é que não basta preparar e montar comitês de mulheres, de diversidade ou de qualquer outra coisa, se não se acreditar realmente que a conjugação de pensamentos, masculinos e femininos, contribui decisivamente para o sucesso dos negócios. Se é fato que estamos a vivenciar a era do grande impulso das mulheres, então é fundamental que os profissionais realmente acreditem no valor agregado dessa iniciativa.

No site *Mais Mulheres no Poder* (www.maismulheresnopoderbrasil.com.br) estão disponíveis para consulta diversos estudos e matérias relativos ao tema. Dentre estes, pode-se aqui citar o documento do Instituto Ethos intitulado *O Compromisso das Empresas com a Valorização das Mulheres*, que, já em 2004, colocava em destaque que as empresas, ao investirem na promoção da diversidade entre seus colaboradores, estariam com isso possibilitando o máximo aproveitamento do potencial de criatividade, da capacidade de gerenciamento

e da produtividade de suas respectivas equipes. A comprovar ditas assertivas, recentes pesquisas vieram a comprovar que a diversidade, quando levada a sério nas empresas, redundava no aumento da produtividade e na redução do índice de rotatividade dos colaboradores, levando a que, assim, se tenham equipes mais eficientes e funcionários mais satisfeitos. Aliado a isso, não se há de esquecer que, na atualidade, as mulheres têm adquirido maior peso na tomada de decisões de consumo, e isso tem repercutido na economia como um todo.

Se assim é, cabe indagar: como fica a imagem das empresas nesse contexto? Sob todas as luzes, a importância do tema tem sido sentida e, cada vez mais, os relatórios anuais das empresas têm trazido dados sobre promoção de diversidade no âmbito interno de cada organização, e, com isso, tal aspecto tem sido aferido pelo mercado como um todo e pelos investidores em particular. O que se tem observado a respeito é que as empresas que buscam a excelência na gestão praticam e divulgam as maneiras pelas quais internamente tratam das questões de diversidade.

Essa realidade já está posta. Estamos convencidos, pois, que as empresas que colocarem em prática ações e políticas de promoção da diversidade serão bem-sucedidas e colherão rapidamente os frutos de suas ações. Quem viver, verá.

Saudações ibefianas.



Divulgação

Intercâmbio

No último dia 4 de agosto, as ibefianas e demais convidadas participaram de um jantar de confraternização e *networking* no restaurante Shinjuku. Teremos brevemente outro jantar, coordenado pela Elaine Olivetto.



Divulgação

Como entender a Geração Y

Hoje, no IBEF, temos 104 executivos de Finanças associados na faixa de 25 a 35 anos, que se enquadram no que chamamos de Geração Y, demonstrando assim o grande impacto dessa geração nos negócios. Com isso, é importante entendermos a cabeça desses jovens executivos, muitos deles já CFOs ou futuros CFOs em nossas empresas.

Segundo a definição da Wikipédia, “essa geração desenvolveu-se numa época de grandes avanços tecnológicos e prosperidade econômica. Os pais, não querendo repetir o abandono das gerações anteriores, encheram-nos de presentes, atenções e atividades, fomentando a autoestima de seus filhos. Eles cresceram vivendo em ação, estimulados por atividades, fazendo tarefas múlti-

plas. Acostumados a conseguirem o que querem, não se sujeitam às tarefas subalternas de início de carreira e lutam por salários ambiciosos desde cedo”. O que temos visto não chega a ser uma insubordinação – talvez a Geração X enxergue dessa forma –, mas uma subordinação baseada em fatores concretos.

Também a própria Wikipédia gera um contraponto com as facilidades encontradas por esses jovens, sugerindo que “se engana quem pensa que na Geração Y tudo é só flores. Nascidos numa época de pós-utopias e modificação de visões políticas e existenciais, a chamada Geração Y cresceu em meio a um crescente individualismo e extremada competição. E também, como as informações aparecem numa progressão geométrica e circulam a uma velocidade e tempo jamais vistos antes, o conhecimento parece que tende a ficar cada vez mais superficial. Em contrapartida,

e por razões que nos nossos tempos parecem óbvias, a chamada Geração Y tem sido mais preocupada com o meio ambiente que as gerações precedentes, o que revela um contraponto a esse individualismo”.

Entendendo os pilares básicos dessa Geração Y, a revista *Harvard Business Review* (HBR) publicou uma interessante matéria sobre a *Liderança: A Próxima Geração*, no qual sugere o que essa geração quer em três dimensões do ambiente de negócio:

- a) De seus chefes:
 - Ajuda para evoluir pelo plano de carreira;
 - *Feedback* honesto;
 - Orientação e *coaching*;
 - Recomendação para programas formais de desenvolvimento;
 - Abertura a horários flexíveis.
- b) Da empresa:
 - Desenvolvimento de habilidade para o futuro;
 - Valores sólidos;
 - Opções personalizáveis em pacotes de benefícios/recompensas;
 - Capacidade de mesclar trabalho com outras esferas da vida;
 - Plano de carreira claro.
- c) Aprender
 - Habilidades técnicas em sua área de conhecimento;
 - Técnicas de autogestão e produtividade pessoal;
 - Liderança;
 - Conhecimento do setor ou da função;
 - Criatividade e estratégia de inovação.

Com isso, entendendo os conceitos básicos e as ambições dessa geração, podemos vislumbrar uma grande vantagem para as organizações e extrair lições de como podemos maximizar o potencial e as vantagens desses jovens.

Álvaro Vilela de Souza
Presidente do IBEF Jovem

Rafael Mariante
Associado do IBEF Jovem e Gerente sênior da PwC



Divulgação

DICA PARA A SUA CARREIRA

Marcelo Arone
Consultor sênior de Recrutamento em Bancos e Serviços Financeiros do Grupo Michael Page.
marceloarone@michaelpage.com.br

Fim de ano se aproximando e bônus para receber. Qual a melhor hora de mudar?

Projeto. Essa é a palavra mais ouvida de 10 entre 10 profissionais do mercado financeiro quando questionados durante entrevista sobre a possibilidade de mudança na carreira. Geralmente, a resposta pode vir acompanhada de desafio, ou simplesmente perspectiva, mas alguém já parou para pensar o que realmente seria um projeto interessante?

O fato é que esse tal projeto pode ser simplesmente 70% de aumento sobre sua remuneração, maior autonomia, mais interface relevante com outras áreas ou um plano de carreira condicionado à *performance* (individual e coletiva). Inclusive, esse projeto pode ser trocar de empresa para ganhar o mesmo, porém com uma qualidade de vida melhor.

O perfil atual do executivo que hoje atua na área de Bancos e Finanças vem passando por uma transformação constante. Esse profissional sabe melhor do que ninguém como tomar risco – o que é uma constante no seu dia a dia de trabalho – e, nos últimos anos, toda essa coragem e ousadia passou também a ser considerada na hora de migrar de uma instituição para outra.

Por mais que o cenário externo esteja cercado de incertezas, o momento para executivos no Brasil ainda está favorável para movimentações. Saiba definir com exatidão toda e qualquer mudança em sua carreira. Seu currículo automaticamente se torna o seu maior ativo e o melhor período para arriscar é quando você mesmo compra seu próprio projeto de vida.

A força de uma grande mulher



Jacinto Alvarez

Patricia Aguiar

Preferências

Palavra

Felicidade

Guru

Deus

Personalidade Histórica

Mahatma Gandhi

Estilo Musical

MPB, samba, *black music*

Melhor Filme

À Procura da Felicidade

Melhor Livro

Identidade de Carreira, de Herminia Ibarra

Esportes

Vôlei e dança de salão

Lazer

Cinema, dançar, viajar e fotografar

Culinária Preferida

Brasileira

País (fora o Brasil)

Alemanha, Chile e Inglaterra

Melhor cidade

Munique

Melhor viagem

Camping no Canadá

Férias

Itália

Patricia Aguiar é uma guerreira: teve uma infância humilde, batalhou muito e hoje é gerente de Auditoria Interna para Américas da multinacional Linde Gases Ltda. “Meus pais trabalhavam duro para não deixar faltar nada para mim. Desde criança, soube o valor do dinheiro. Comecei a trabalhar aos 15 anos de idade”, conta.

Patricia é formada em Administração de Empresas pela Universidade de Osasco, pós-graduada em Controladoria e possui MBA em Finanças Empresariais pela FIA-USP. “Comecei a trabalhar aos 15 anos, como escriturária no Banco Bradesco. Ao iniciar a graduação, decidi que precisava tomar novos rumos e ingressar definitivamente na área de estudo. Trabalhei como auxiliar administrativa na Jaraguá Indústrias Mecânicas, porém, sempre persegui uma oportunidade em multinacionais”, revela sobre o início da carreira.

Com muita persistência, em 1991, a executiva alcançou seu objetivo, conseguindo um estágio na área financeira da DuPont do Brasil. “A trajetória de 15 anos nessa empresa me propiciou um desenvolvimento profissional imenso e diversificado. Atuei em áreas como Seis Sigma, Sistemas de Informação – implementação de ERP para América

do Sul, análise de custos e financeira em áreas de negócios”, diz, e complementa: “A vivência em Controladoria e, especificamente, em Controles Internos viabilizou a minha recolocação, há três anos e meio, em Auditoria Interna na Linde Gases. Hoje, atuo como gerente de Auditoria Interna para Américas na empresa.”

Patricia conta com muito orgulho que sua família foi seu alicerce: “Sem ela, não seria o que sou. O esforço dos meus pais, alfaiate e costureira, me levou a nunca desistir e buscar sempre o desenvolvimento pessoal e profissional”, revela.

Muitas experiências marcantes fizeram parte da construção dessa grande mulher, entre elas, o ingresso no ensino fundamental da Fundação Bradesco – “antes, estudava em escola pública”, diz. Patricia considera importante também sua efetivação na DuPont do Brasil em, 1992; lembra saudosa do pai, falecido em 1997; comemora o ingresso na Linde Gases e a promoção à gerente de Auditoria para Américas. “Ressalto também o encontro com uma pessoa muito especial, que está me fazendo lembrar que ainda quero conquistar muitas coisas como mulher”, revela.

Mesmo realizada profissionalmente, Patricia reflete sobre um reposicionamento. “Me tornei *coach* e quero

me aprofundar nos estudos sobre o desenvolvimento das pessoas nas organizações. Sem deixar, é claro, de investir na carreira atual.”

Associada ao IBEF SP desde 2003, a executiva é bastante ativa, tendo participado de várias comissões, como Admissão e Frequência e IBEF Jovem. Atualmente, pertence ao IBEF Mulher. “O Instituto me proporciona trocas de experiências e vivências fantásticas. Sem falar do *networking*, que já me auxiliou e continua auxiliando em vários aspectos da minha vida. Além disso, tive a oportunidade de ser uma das fundadoras de algo inovador, o IBEF Mulher. Isso me traz uma grande realização.”

Estar profissionalmente ativa, ter momentos com a família e o namorado, além de viajar de férias, são os elementos que trazem a felicidade à Patricia. “Com o trabalho me sinto útil, as pessoas queridas me trazem paz e tranquilidade e, ao viajar, conheço povos e lugares diferentes, o que adoro”, conta. ■



Patricia e seu namorado comemoram o aniversário de sua mãe (no centro)

Divulgação

Aniversários

Parabéns aos associados que aniversariam em outubro!

1 Arthur Rotenberg, Rodrigo Cristoforo Del Barrio, Claudio Ikeda e Reinaldo Rabelo de Moraes 2 Ava Cohn, Maria Fernanda Vieira Rodrigues Couto, Julio Braga Pinto, Miguel Roberto Gherrize e Hermínio Paulo Simionato 3 Alexandre Heinermann, Mauro Cavalcanti de Albuquerque e Fabio Colletti Barbosa 4 Adelino Dias Pinho, Regina Helena Jorge Nunes e Elder Camargo da Silva 5 Hamilton Del Mônaco, Antonio Colloca e Alessandro Broedel Lopes 6 Luiz Carlos Trabuço Cappi, Mario José Ferian, Antonio Marcos Dantas de Abreu e Cristiano Leão de Andrade 7 Flávio José Navarro Sequeira, Paulo Nelson Nakasone Teruya e André de Souza Maurino 8 Douglas Baldassi Simon e José Luiz Esteves U. Sanches 9 Celso Ricardo Marciuniuk, Maria Graziela Malouf Cury Rayes, Wilson Francisco e Kleber Carvalho Rocha 10 Leopoldo Viriato Saboya, Carlos Alberto Ferracioli Bispo e Sebastião Daniel de Souza Filho 11 Manoel Andrade Rebello Neto, Amal L. Nasrallah e Marco Aurelio Mamari de Souza 13 João Carlos Tavorá Pinho e Linomar Barros Deroldo 14 Domingos Ferronato, José Antonio Caseiro Vicente, Fred Regis, Carlos Alberto Bordini e Almir Ferreira de Sousa 15 Cristiane Barretto Sales, Adriano José Longo, Katia Rosangela Almeida da Silva, Alberto Borges Matias e Waldir Luiz Corrêa 16 José Domingo Barral Amoedo, Hugo Antonio Jordão Bethlem, Eduardo El Khouri Buzato e Luciana Ibiapina Lira Aguiar 17 Marcelo Luis Meirelles de Lucca, Alessandra Mara Rigos Alves, Jose Eduardo Boé e Luiz Gonzaga Murat Junior 18 José Antonio Ramos e Ronald Paul Eikelenboom 19 Guilherme Affonso Ferreira de Camargo, Silvan Barros Suassuna, Antonio Miranda de Oliveira Pimentel e Eduardo de Toledo 20 Sergio Rodrigues Bio 21 Antonio Sérgio de Almeida, Rubens Toshio Akamine e Jose Chitman 22 Wesley Mendes da Silva e Raymundo Wendelim Sobral A. Cunha 23 Antonio Coló, Frederico Wolfgang Wickert, Ivanyra Correia, Antonio Luis Medina, Fabio Astolfi e José Eduardo Menegario 24 Pedro Manuel Riveros 25 Thiago Luiz Ribeiro Stouthandel e Benedito Eduardo Taveira Duarte 26 Claudio Martins Marote Junior e Tiago Brasil Rocha 27 José Luis Amancio e Elvio Agnelli 28 Antonio Beltran Martinez 29 José Lourenço Camargo Braga e Julio Cesar Nogueira 31 Luiz Carlos Alves de Souza, João Marcos Lima Cerqueira e Eduardo Tavares Nobre Varela.

Novos Associados

Matias Dellacqua Illg - Portela, Campos Bicudo e Jaroletto Advogados

Luca Scavo - Hoffmann - La Roche

João dos Santos Caritá Junior - Santana S.A.

Milena Y. Hama - Staples

Luiz Pereira de Araujo Filho - Santo Antonio Energia S.A.

Silvio Benedetto Schiappacasse Carvajal - Red Balloon

Carlos Batistini Neto - Innova Gerec. de Propriedades

Leonardo Dell'Oso Pinheiro - PwC

Marcelo Reis de Moraes - PwC

Carlos Augusto de Barros Santiago - PwC

Cyrille François Jean Claude Fourny - Helibrás

Carolina Coutinho Cordeiro - Accenture

Entre sem bater na sala de quem decide



Anuncie na
IBEF News

A dificuldade do *networking* no gerenciamento da carreira do profissional de Finanças

Está se tornando um verdadeiro desafio, para a maioria dos executivos de Finanças, reconhecer que um dos principais pilares de suas carreiras depende de quão eficiente é a administração da sua rede de relacionamentos, ou melhor, de seu *network*.

Essa habilidade tão simples e, ao mesmo tempo, tão complexa, vem sendo exigida cada vez mais daqueles que necessitam dela para a sua sobrevivência no mundo corporativo – aqueles que optaram por seguir a carreira corporativa.

Face às exigências da função e do ambiente sob pressão em que se encontra a maioria desses executivos, estes, quase sempre, não dispõem da energia e o tempo necessários para construir e manter uma rede de contatos profissionais. Afinal de contas, não têm tempo!

Essa desculpa já não justifica a falta de cuidados com a carreira.

Criar grandes planejamentos financeiros, desenvolver estratégias vencedoras de gestão do caixa, dentre outros feitos, não são o suficiente para garantir a empregabilidade dos executivos de Finanças.

O profissional deve, sobretudo, saber que a sua exposição no mercado é fato indispensável para que seja conhecido e reconhecido pelos sucessos alcançados. É o *networking* a ferramenta com que o executivo deveria se preocupar para garantir sua sobrevivência.

Para tanto, deve saber distinguir o contato amigo, aquele com quem tomamos um chope no final de semana, do contato profissional, ou seja, o contato que na maioria das vezes não conhecemos e fomos apresentados por outro profissional anteriormente (por isso o termo rede). O objetivo desse contato será o de aproveitar aquele momento para a troca de informações em que um leva informações relevantes e, ao mesmo tempo, recebe outras tantas que irão mantê-lo, além de tudo, bem informado sobre outros segmentos de mercado. Ao mesmo tempo, fará com que seu interlocutor conheça suas histórias de sucesso. É um processo simultâneo de troca e exposição.

Por outro lado, o contato de *networking* não deve se restringir apenas ao círculo do mercado em que o profissional se encontra naquele momento. Ele deve se expandir na rede, abrindo oportunidades de relacionamento noutros círculos profissionais. O executivo de Finanças de uma corporação deveria se expor também aos bancos e fornecedores de produtos e serviços da sua empresa, ou seja, num nível anterior

É o *networking* a ferramenta com que o executivo deveria se preocupar para garantir sua sobrevivência

e posterior ao mercado em que atua. É exatamente essa expansão que irá fortalecer sua exposição e, consequentemente, sua empregabilidade.

Mas a pergunta que fica é: como o profissional deve construir uma rede que, ao mesmo tempo, seja eficiente e permita que ele continue administrando seus compromissos com a função que exerce no momento?

Poderíamos citar algumas alternativas bastante factíveis, mas uma delas tem sido a que mais recomendo quando sou

solicitado sobre o assunto em meus contatos diários: reserve um almoço por semana para se encontrar com um profissional que nunca tenha visto, mas que tenha sido apresentado por outro profissional. Isso, sem dúvida, não é algo tão simples, pois vai exigir muita pesquisa sobre quais mercados acessar e, consequentemente, quais executivos contatar que poderão lhe ajudar a acessar esses mercados. Você deve reservar tempo para essas atividades: pesquisa de mercado, lista de empresas alvo e de principais contatos, e ainda se preparar para conduzir a reunião, uma vez que é você quem a solicita. Lembre-se: é uma troca.

Após o contato feito, você deve manter o vínculo, para assegurar solidez na rede. Se você não cria um vínculo no primeiro encontro, dificilmente irá conseguir se relacionar com o profissional ao longo de sua carreira.

Os assuntos discutidos, os planos individuais conversados, existem muitas oportunidades de criar o vínculo. Por exemplo, um plano de iniciar um curso de MBA de seu contato pode ser o motivo de enviar um e-mail, após quatro ou cinco meses, perguntando a este se já iniciou o curso, se está gostando, e assim por diante.

Posso garantir que, após 12 meses, se você mantiver o vínculo com apenas metade desses contatos, sua rede será extremamente poderosa, atraindo oportunidades de novos empregos, criando novas fontes de informações, novas alternativas de investimentos em novas competências, atraindo mais contatos, expandindo a sua rede num círculo vicioso e extremamente produtivo.

Saiba que o *networking* é uma atividade que deve ser exercida por qualquer profissional, qualquer que tenha sido a carreira escolhida: mundo corporativo, atividade da consultoria, o empreendedorismo e a carreira acadêmica, dentre outras. Entretanto, no mundo corporativo, como dito anteriormente, o *networking* é um dos principais pilares de sustentação de um executivo de Finanças. ■



Sami Boulos é consultor em Gestão de Carreira e sócio fundador da Boulos Consulting Group.