



EDITORIAL

André Luis Rodrigues

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

Bons tempos para quem quer chegar a CFO



A edição de abril da IBEF News põe em foco um assunto que certamente está entre as prioridades dos executivos de finanças: a carreira. Perspectivas, situação atual, dicas, entre outros aspectos são abordados no texto. E a boa notícia é: o momento é excelente para quem está de olho no tão almejado posto de diretor financeiro.

A reportagem de capa – CFOs na Mira dos Headhunters – traz entrevistas com especialistas das principais empresas da área de recrutamento de executivos, que destacam o que já se deve vivenciar na realidade da atividade diária: não há mais lugar para aqueles diretores financeiros que tratam suas planilhas e demonstrações como uma torre impenetrável de números e cálculos. A realidade não permite que o CFO fique alheio à necessidade dos demais departamentos de uma empresa por informações qualificadas para concluir bons negócios.

O profissional buscado pelo mercado agora tem de ser “hands on”: falar um idioma que não abra mão da precisão técnica, mas que seja acessível aos demais departamentos; tenha olhos voltados ao negócio; participe de elaboração de estratégias. Reciclando-se sempre, antenado com a literatura de ponta em sua área – em suma: um generalista, que tenha bom conhecimento técnico (que nunca deixará de se requisito básico indispensável), mas que vá além. O risco é o da obsolescência.

Nesta edição também trazemos um relatório das atividades do IBEF SP em 2011. O texto traz um resumo dos eventos realizados, um comentário sobre o novo site – que deve entrar no ar neste segundo trimestre – e relatos de membros destacados sobre o desempenho do instituto.

Na seção Ping Pong, trazemos uma entrevista com o Diretor Executivo e CFO do Itaú Unibanco, Caio Ibrahim David. Em uma conversa exclusiva, ele recebeu a equipe de reportagem da IBEF News e falou sobre o desempenho do banco, agora que foi concluída a fusão entre as duas instituições; sobre o investimento na área de sustentabilidade, que vem ganhando notoriedade cada vez maior; e sobre carreira para jovens executivos de finanças.

Octavio de Barros comenta, em sua coluna, as reuniões do IIF (Institute of International Finance), realizadas em paralelo às do G20, na Cidade do México, no final de fevereiro. A crise europeia, os problemas nos Estados Unidos e os impactos sobre os países emergentes estiveram na pauta.

Dois eventos realizados na sede do IBEF SP ganharam espaço: o diretor executivo do Instituto Cyrela, Aron Zylberman, falou sobre sustentabilidade na construção civil; e Marcelo Luiz Alves Fernandes, da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo, falou sobre os benefícios do SPED dentro da cadeia produtiva. Ambos trouxeram exposições que enriqueceram a audiência.

Na Minibiografia, trazemos um pouco da história do paulistano do Bom Retiro Abram Szajman, presidente da Fecomercio.

Na seção Executivos&Empresas, José Cláudio Securato conta um pouco de sua trajetória: da orientação que recebeu do pai e do irmão quanto à (bem-sucedida) carreira acadêmica que seguiria, até estar à frente da Saint Paul Escola de Negócios – hoje na 58ª posição do ranking do Financial Times, que avalia milhares de instituições de ensino pelo mundo.

A coluna IBEF Mulher aborda o tema do coaching - uma das ferramentas mais usadas no mundo todo no desenvolvimento humano, nos âmbitos profissional e pessoal - e o papel central que as mulheres vêm ganhando nesse campo. A coluna IBEF Jovem, por sua vez, traz dicas para o executivo em começo de carreira, dadas por alguns dos mais experientes profissionais em atuação no mercado.

A presente edição ainda traz artigos de conteúdo técnico, preparados por especialistas, que tratam de temas como tecnologia, reservas internacionais, tesouraria e portos.

Concluindo, trazemos dicas de consumo e turismo que certamente despertarão o interesse do leitor.

Uma boa leitura a todos.

Saudações ibefianas

RAPIDINHAS

Walter Nageishi, sócio diretor da Praesum Consultoria e Gestão, assumiu o cargo de CFO da Dinar Finance Group. Engenheiro formado pelo ITA, com pós-graduação pela FGV e International Executive MBA pela BSP, Nageishi atuou em empresas americanas, brasileiras e europeias, ocupando posições expressivas de liderança na área financeira, o que proporcionou experiências em integração de operações, M&A e participação em IPO, organização e reorganização de áreas, análise de investimentos, gestão das áreas financeiras e de TI, implementação de SOX, alinhamento das diretrizes de finanças à estratégia da empresa, entre outras atividades que exerce hoje como consultor e CFO da Dinar.

A convite da FIA (Fundação Instituto de Administração), **Walter Machado de Barros**, do Conselho de Administração do IBEF SP, integrou o “1º Workshop do MBA Gestão Empresarial com Executivos do Mercado”, organizado pelo ProCED (Programa de Capacitação da Empresa em Desenvolvimento). O encontro buscou contribuir para o aperfeiçoamento dos cursos do ProCED, em especial o MBA Gestão Empresarial. Os executivos participantes estavam focados na expectativa do mercado – em especial daqueles que passam pela educação executiva.

Maria Balbina Martins De Rizzo (Bina), esposa do ibefiano José Luiz de Rizzo Filho, lançou pela Trevisan Editora, o livro *Compliance 360º – Riscos, Estratégias, Conflitos e Vaidades no Mundo Corporativo*, que escreveu em conjunto com Ana Paula P. Candeloro e Vinícius Pinho.

A partir de junho, a **IBEF News** terá um espaço para a participação de nossos leitores. Com a Coluna do Leitor, a revista vai ganhar dinamismo e uma interação maior com seu público – o que oferecerá uma experiência mais completa e conteúdos ainda mais interessantes.

PROGRAME-SE

09 de maio

das 7h30 às 9h30 – Sede IBEF SP

**Café da Manhã – Atração e Retenção:
Principais Desafios**

Palestrante: Renata Fabrini

Café da manhã

De 06 a 10 de junho

Hotel Tivoli – Praia do Forte – Bahia

Encontro Socioesportivo 2012

Encontro

Sustentabilidade e redes sociais trazem valor para a marca



Caio Ibrahim David,
falou sobre carreira,
sustentabilidade e perspectivas

Ibef News: Como você vê a carreira do executivo de finanças?

Caio Ibrahim David: Comecei no banco há quase 25 anos, como trainee, exatamente na área em que estou hoje. Desenvolvi boa parte de minha carreira nessa área, passei pelas diversas atividades correlatas. Em 2010, assumi o cargo de CFO de todo o grupo. A área de finanças, dentro da visão corporativa, é fundamental. Você encontra atividades de finanças primeiramente num sentido mais tradicional, de controladoria – ou seja: controle das demonstrações financeiras, acompanhamento de orçamento e, para empresas de capital aberto, a atuação junto à comunidade de investidores. Em seguida, temos um modelo que envolve também uma contribuição aos negócios. Você passa a auxiliar na tomada de decisão, porque a área de finanças detém várias informações. Imagine o banco, com suas várias unidades de negócio; a área de finanças atua muito próxima, ajudando o executivo a tomar decisões, desenvolver novos produtos, otimizar resultados. A capacidade analítica nesse caso é que faz a diferença.

IN: Como o sr. vê a chegada da geração mais jovem – a “Geração Y” – à carreira executiva?

CID: A Geração Y está experimentando. Essa é uma geração mais impaciente,

com mais vontade de conquistar, mas tem passado a ponderar mais. As empresas têm conseguido reter esses jovens dando mais espaços e oportunidades; são pessoas mais interessadas em algo que tenha impacto, que faça diferença na sociedade. Mas o importante é que é preciso entregar o melhor, fazer o melhor. Se é isso o que realmente se deseja, é preciso comprometimento, identificação, dedicação. É preciso haver uma busca incessante pela alta performance.

IN: Como está o mercado para executivos de finanças no Brasil – existem bons profissionais no país, os cursos são suficientes ou são melhores fora? Falta mão de obra qualificada nessa área?

CID: Há ótimos cursos no Brasil na área financeira, várias escolas de primeira linha. Muitas pessoas procuram não somente aquelas formações mais imediatamente associadas, como economia, mas várias outras também têm interesse no mercado financeiro – como engenheiros de diversas áreas –, devido ao dinamismo. O desafio é que não se consegue preencher de uma forma rápida e plena toda a nossa necessidade.

IN: Sobre o crescimento do lucro no ano passado: como a fusão contribuiu para o resultado de 2011?

Caio Ibrahim David, Diretor Executivo e CFO do Itaú Unibanco, fala à IBEF News sobre carreira, perspectivas para o banco em 2012 e comenta a importância do conceito de sustentabilidade junto aos clientes e como ele agrega valor à marca.

CID: O processo se iniciou logo após a transação, no final de 2008; em 2009, começamos um planejamento onde a estratégia era de fato garantir o tratamento adequado aos clientes das duas instituições; o foco é manter a qualidade dos serviços. 2011 foi um ano em que começamos a gerar negócios a partir de um modelo mais integrado e a ganhar sinergias das áreas de apoio – por exemplo, no somatório dos dois bancos tínhamos sete plataformas de cartões de crédito; em meados do ano passado concluímos o processo de integração em uma só plataforma.

IN: Qual a expectativa quanto ao desempenho do Itaú Unibanco para 2012?

CID: A questão macroeconômica está muito vinculada aos estímulos que teremos na economia, como o próprio governo vem comentando. Estamos vindo de um crescimento menor do PIB no segundo semestre de 2011. É esperado um primeiro semestre também mais fraco, mas com um crescimento mais importante no segundo. Vemos várias oportunidades: alguns segmentos são hoje de maior crescimento – como o de crédito imobiliário, que deve manter um ritmo interessante em 2012. O próprio crédito de pessoa física: a carteira de consignado ainda pode crescer; e dado o momento de grandes

projetos de infraestrutura no país, podemos ter uma operação mais voltada para médias e grandes empresas.

IN: O banco pretende ter uma atuação maior no exterior? Por quê?

CID: Temos operações de varejo basicamente na Argentina e no Chile. No Paraguai e no Uruguai também, ainda que nesses últimos seja mais com operação de cartão de crédito. Estamos investindo na Argentina, no Chile e na Colômbia no segmento de banco de atacado – ou seja, no relacionamento com grandes empresas. Há muitos negócios nesses vários países com o Brasil, dado o tamanho da nossa economia.

IN: No ano passado, o Bradesco superou o Itaú Unibanco em número de agências. Como o sr. vê essa concorrência?

CID: Nós temos uma rede de agências em expansão – uma média anual de cerca de 150 agências. Vale lembrar que cada vez mais nossos clientes usam os canais eletrônicos: nossos serviços pela internet já tem forte procura e isso deve se ampliar. Até o momento o Itaú Unibanco já registrou 1,1 milhão de downloads do aplicativo para smartphone, e já tem um milhão de fãs no Facebook.

IN: Sustentabilidade traz retorno financeiro ao banco?

CID: Esse é um conceito muito atrelado ao relacionamento com o cliente. O Itaú Unibanco ganhou no ano passado o prêmio de banco mais sustentável do mundo, concedido pelo Financial Times e pelo IFC (o braço financeiro do Banco Mundial). Hoje, qualquer projeto de crédito passa pelo crivo sócio-ambiental. E não se trata de negar, mas, sim, direcionar – perguntamos se o tomador quer readequar o projeto, e, se a resposta for sim, concedemos. Da verificação financeira até itens mais pontuais, como projetos, isso estreita o relacionamento com os clientes, mobiliza internamente nossos colaboradores e vai, de certa forma, agregando valor ao banco. Alguns fundos no exterior, obrigatoriamente, só investem em empresas que tenham esse grau de governança no caso da sustentabilidade.

IN: Que desafios o Itaú vê agora que o Brasil assumiu o papel de um dos novos protagonistas da economia global?

CID: Acho que isso veio para ficar. Vemos oportunidades, sobretudo em um cenário positivo como esse: ampliar a base de clientes, à medida que o nível de bancarização do país também se amplia – mais brasileiros estão demandando serviços e produtos financeiros. Com o crescimento do PIB os negócios das empresas também tendem a crescer. ❖

Sustentabilidade

Por Redação / Fotos: Jacinto Alvarez

Sustentabilidade na construção civil



Consumo eficiente de energia e água e ciclo de vida dos edifícios terão de passar a ser o “novo normal” para o setor de construção

“Quem aqui sabe exatamente quanto pagou na conta de luz e na conta de água no último mês?” Um teste de memória simples como esse marcou o início da palestra de Aron Zylberman, diretor executivo do Instituto Cyrela, na sede do IBEF SP, no dia 9 de fevereiro.

A resposta seria suficiente para dizer que a audiência não passou no teste: apenas um terço dos ouvintes soube dizer o quanto pagou em cada uma das contas. O palestrante então provocou: “Se eu perguntasse sobre a escola dos filhos, ou qualquer outro item mais caro, seria provável que todos levantassem a mão”. Essa discrepância, segundo Zylberman, se dá porque água e energia elétrica ainda são itens muito baratos.

Para Zylberman, os gastos com energia e água ainda não chamam a atenção do “usuário” do edifício (morador, se o prédio é residencial; funcionário, se comercial) porque a conta de água vem distribuída na taxa condominial, e a pessoa nunca se preocupa em saber se está desperdiçando água ou não. O mesmo, segundo ele, se aplica à conta de energia – o baixo preço explica, em parte, a atitude que ele chamou de “um pouco desleixada” com respeito ao uso desses dois insumos básicos do nosso dia a dia.

“Isso vai mudar. Inevitavelmente essas coisas vão ficar muito mais caras num prazo muito curto – e curto, para mim, são dez anos.”

Aplicar os conceitos de sustentabilidade na construção civil há tempos já não é mais uma questão de opção por parte das incorporadoras e construtoras, porque há números do setor que falam por si.

Os edifícios no Brasil:

- Consomem 16% da água potável;
- Consomem 9,4 toneladas de materiais, por habitante, por ano;
- Geram 500 kg de resíduos sólidos, por habitante, por ano;
- Consomem 22,3% da energia elétrica gerada;
- Numa nota mais positiva: produzem 9,2% do PIB e empregam 10 milhões de pessoas em todo o setor (sendo sete milhões nos canteiros de obras).

Os dados referentes aos edifícios no mundo todo são também eloquentes:

- Consomem 40% da energia gerada (elevadores, equipamentos de ar condicionado, computadores, lâmpadas – tudo entra nesse cômputo);
- A construção e operação desses edifícios consomem 33% de todos os recursos naturais;
- Eles geram 33% dos gases de efeito-estufa;
- Consomem 12% de toda a água potável;
- Produzem 40% dos resíduos sólidos urbanos;
- Numa nota mais positiva: contratam cerca de 10% da mão de obra mundial e movimentam cerca de 10% do PIB mundial.

O conceito de sustentabilidade sempre esbarra, quando trazido para a realidade do mundo corporativo, no dilema curto prazo versus longo prazo. Isso porque, diz Zylberman, uma parte considerável dos executivos é cobrada de uma maneira muito dura por resultados de trimestre; isso é, por sua vez, um reflexo de uma sociedade vítima da obsessão por resultados de curto prazo. “Esse é o principal paradigma que temos de quebrar. E é fácil falar, mas é difícil fazer”, afirma.

“Se você for conversar com um executivo que está preocupado em bater metas do ano – já que isso vai afetar fortemente a remuneração dele –, e falar com ele de dez anos, 15 anos, ele vai responder: ‘Depois a gente conversa. Deixa primeiro eu bater minha meta.’”

Vetores da sustentabilidade

A sustentabilidade tem três vetores: o esgotamento de recursos naturais; o aquecimento global; e a eliminação da pobreza.

A escassez dos recursos naturais já começa a ser sentida, e num nível mais amplo que o estritamente econômico, destaca o diretor da Cyrela. “As coisas estão ficando mais caras e escassas, e não só do ponto de vista econômico. Quando se começa a falar em escassez de água, terra agriculturável, alimentos, começa-se a pensar em sobrevivência.”

Além de água e terra, que representam alguns dos limites mais básicos da sobrevivência, itens vitais para o atual estágio da economia também começam a surgir na lista de preocupações mun-

diais. Zylberman lembra o caso envolvendo a China e as chamadas “terras raras” – grupo de elementos químicos metálicos vitais para algumas indústrias, como o neodímio (essencial para a indústria de smartphones), por exemplo; cerca de 50% dessas terras ficam no país asiático – que, no atual ritmo, poderia vir a dominar o mercado desse recurso.

A eliminação da pobreza, por sua vez, embora seja uma preocupação de apelo mais social e humanitário – associada, portanto, mais imediatamente à alçada das autoridades e dos governos mundiais –, tem, apesar disso, inserção direta no mundo dos negócios, destaca Zylberman. “Enfrentar a pobreza é do interesse do negócio. Não interessa se é por conveniência, se é por convicção, isso é irrelevante.”

Ele lembrou os riscos atuais para a segurança, os gastos que esses riscos acarretam, e a necessidade de abrigar toda essa população mundial. E é aqui que o cenário negativo começa a ganhar outras tintas.



Aron Zylberman (palestrante)

“Enfrentar a pobreza é do interesse do negócio. Não interessa se é por conveniência, se é por convicção, isso é irrelevante.”
(Aron Zylberman, palestrante)



Público

Perspectiva “fantástica”

Para o diretor da Cyrela, essa necessidade de abrigar toda essa população é uma boa notícia para o setor de construção. “As oportunidades de negócio no setor são absolutamente fantásticas [...] Todo mundo vai querer morar – e não se trata apenas de construir habitação, casas; é preciso ter escolas, hospitais, creches, penitenciárias, estádios de futebol, teatros. Há uma humanidade para construir.”

No Brasil, 26,4% da população brasileira vive em favelas; uma vez acertada a distribuição de renda no país, essas pessoas vão ter dinheiro para comprar – e vai ser necessária a construção de 6,4 milhões de unidades. “Tem serviço para todos.”

O setor de construção no Brasil, para aproveitar essa onda positiva, no entanto, vai ter de fazer a lição de casa: um trabalho de 2009 elaborado pela FGV (Fundação Getúlio Vargas) sobre a informalidade no setor mostrou que só 37% contribuíram com a Previdência – ou seja, são 2/3 de informalidade. “Outros 72% dos trabalhadores do setor nunca tiveram uma hora de aula, nada. Nunca tiveram nenhum nível de treinamento na vida.” Ele destaca os 20% dos trabalhadores do setor que são analfabetos absolutos – contra uma média nacional da ordem de 12%.

“Um dado de produtividade: se considerarmos o nível do operário dos EUA como 100, o do colega dele na Europa fica em 75 e o nosso, em 25. Temos um desperdício de dinheiro, recursos e pessoas; nosso nível é medíocre, e obviamente está associado ao nível educacional brasileiro.”

Ciclo de vida e agentes

Uma construção é como uma montadora automobilística, mas de tempo limitado, define Zylberman: ela reúne diversos materiais num ponto e levanta um prédio. A montadora automobilística, por sua vez, fica num mesmo ponto por dezenas de anos – enquanto uma construção (entendida como o canteiro de obras) fica três ou quatro anos e deixa o local.

Essa noção de ciclo da construção, com início e fim bastante definidos (e com um intervalo relativamente curto entre um pon-

Fases do ciclo de vida de um edifício:

- concepção e planejamento (que produto vou construir);
- projeto (com suas subdivisões: arquitetônico, executivo, hidráulica, elétrica, etc.);
- execução (que fica a cargo das construtoras); comercialização;
- uso e operação (aqui entram os usuários, e é onde se dá o grande impacto: no uso e na operação é que a maioria absoluta dos recursos serão consumidos).

to e outro) influencia muito a relação entre a empresa/a obra, as comunidades e o ambiente.

“Alguém que compra um imóvel se lembra de perguntar ao corretor quanto tempo vai durar o imóvel? Ninguém pergunta isso. Quem compra um carro tem uma ideia razoável, um celular, uma TV, um fogão, é possível ter uma ideia de quanto tempo esses itens podem durar. Hoje, a preocupação com a análise do ciclo de vida está chegando ao setor de construção. Fico imaginando se os nossos corretores têm condição de dizer ao comprador que ele está levando um produto que vai durar 200 anos”, diz Zylberman.

“Se tivermos um edifício com equipamentos com equipamentos que sejam eficientes no uso de água e de energia elétrica e de fácil manutenção (ou seja, que gerem pouca despesa condominial e de manutenção), aqui é que podemos ter contribuições para o bolso e para o ambiente – 80% do desembolso entra no uso e na operação”, diz o palestrante.

Diversos atores têm papéis definidos nessa grande montagem. O loteador é o primeiro a entrar em cena, já que está envolvido com o terreno. Em seguida vem a incorporadora – o grande empresário do setor, que identifica o terreno, pensa no produto, vai atrás de recursos financeiros, pesquisa o mercado, etc. Aí entram os investidores e agentes financeiros.



Carla Leal (Oracle)



Gustavo Brava (Banco do Brasil); Aron Zylberman (Cyrela); Carla Leal (Oracle); Antonio Carlos Moro (Adial Brasil); Márcio Lopes (Bradesco)

O agente público tem um papel fundamental, se o que se busca são projetos ecologicamente eficientes – que usem menos recursos –, que se preocupe com as pessoas que vão trabalhar na construção e na operação. “O governo tem o papel fundamental de induzir práticas sustentáveis. Imagine quantos milhões de metros quadrados em edifícios públicos (são construídos); imagine se o governo adotasse, nos três níveis (federal, estadual e municipal), requisitos mínimos de sustentabilidade nos seus edifícios.”

Barato X caro

Os críticos em geral brandem o argumento de que essas práticas ecologicamente eficientes encarecem os projetos. Esse argumento, no entanto, é falho, diz o palestrante: segundo ele, feitas devidamente as contas, tem-se como resultado um custo menor.

Ele propõe um comparativo entre duas habitações populares. Uma preocupada com a saúde das pessoas que vão viver lá (incorporando itens como um pé direito um pouco mais alto, janelas amplas para aproveitar a iluminação natural); a outra mais “barata” (com pé direito mais baixo, janelas pequenas, portas pequenas). Pode-se constatar, diz, Zylberman, ao longo do tempo, que a família moradora da casa menos salubre sofrerá uma incidência maior de doenças respiratórias.

“Vão para o SUS – que nós todos pagamos. Terão menor produtividade no trabalho. Se fecharmos a conta considerando isso, o investimento feito na qualidade da primeira habitação saiu muito barato. Mas essa conta ninguém faz – porque está todo mundo trabalhando na própria caixinha.” O que falta, diz o diretor da Cyrela, é visão integrada. “Não conseguimos vender isso aos nossos clientes – que pagar um metro quadrado um pouco mais caro pode sair incomparavelmente mais barato. O mercado residencial ainda não está educado para isso.”

Já o de escritórios de alto padrão e de lajes corporativas está, porque esse já entendeu que o custo aparentemente maior é, na verdade, fruto uma decisão econômica racional.

Na integração desses elementos mais eficientes têm papel central o projetista e o construtor – são eles que devem trazer a

inovação tecnológica, as novidades, os melhores jeitos de construir, introduzir materiais novos. Também é crucial o papel das imobiliárias – que terão uma influência enorme na operação dos edifícios. Em seguida vem o morador/usuário.

“Desmaterialização” dos edifícios

Uma das frentes na qual o conceito de sustentabilidade pode ser incorporado na construção civil é a da “desmaterialização” dos edifícios. “Nós ainda projetamos mal; é possível fazer um prédio absolutamente seguro, com uma vida estimada de 200 anos em sua estrutura gastando menos material”, diz Zylberman. “É possível encaminhar o projeto para aquele contabilista estrutural que vai fazer a estrutura mais leve, com o mesmo material incorporado. O limite é a segurança.”

Para o palestrante, é possível melhorar a eficiência de um edifício com medidas muito simples. Ele aponta para uma tendência que deve se tornar um item comum nos edifícios do futuro: em ater 40 anos, cada edifício terá uma usina. “Não teremos mais centrais elétricas gigantescas: cada edifício terá sua própria geração de energia, porque os preços de células fotovoltaicas vão cair muito (independente da localização).”

Mas não se trata de iniciativas singulares, de modo a que cada prédio seja deixado à própria sorte – até porque à noite ou em dias muito nublados não haverá armazenamento (baterias estão descartadas, segundo Zylberman, porque envolvem uso de metais pesados – o que agrava o problema da poluição – e são caras).

“O edifício precisa ser concebido de modo que, quando for um dia de sol, e houver pessoas o usando, ele usará a energia normalmente. Quando não houver ninguém, e for um dia de sol – um fim de semana, por exemplo – ele fornecerá energia para os demais. Imaginem milhares de edifícios interligados. Isso já acontece em alguns países da Europa e nos Estados Unidos: cada novo edifício será uma central de energia (...) Para que deslocar energia se ela pode ser gerada mais perto de nós? Essas mudanças vão contrariar um monte de interesses, mas elas virão, pois são mais lógicas e inteligentes.” ❖

Benefícios do SPED na cadeia produtiva

Shutterstock



Eliminar a montanha de papel, racionalizar procedimentos e combater sonegadores ficaram mais fáceis com o novo sistema

Integração, padronização, fim dos documentos de papel e combate à sonegação. Esses são alguns dos benefícios que o projeto SPED (Sistema Público de Escrituração Digital) trará às empresas brasileiras, segundo Marcelo Luiz Alves Fernandes, da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo. Ele apresentou o sistema em palestra na sede do IBEF SP, em 14 de fevereiro.

O SPED consiste na modernização da sistemática atual de prestação de contas ao Fisco, transmitidas pelos contribuintes às administrações tributárias e aos órgãos fiscalizadores. O sistema utiliza certificação digital para fins de assinatura dos documentos eletrônicos, garantindo assim a validade jurídica dos mesmos (na sua forma digital).

O sistema foi instituído pelo Decreto nº 6.022, de 22 de janeiro de 2007, E começou com três grandes projetos: SPED contábil digital, SPED fiscal e a NF-e – Ambiente Nacional. Representa uma iniciativa integrada das administrações tributárias nas três esferas de governo (federal, estaduais e municipais). Já existem parcerias com 20 instituições – órgãos públicos, conselho de classe, associações e entidades civis – para a construção conjunta do projeto.

Segundo Fernandes, o SPED “estabelece um relacionamento transparente com a sociedade”. “Ele faz com que a participação dos contribuintes confira a esses instrumentos mais legitimidade social.”

O objetivo do SPED é promover a integração dos fiscos, mediante a padronização e o compartilhamento das informações. “O sistema nasce integrado: ele representa um avanço porque há, sim, uma troca diária de informações fiscais dos contribuintes, não só no Estado de origem, mas também no Estado de destino”, destacou Fernandes.

O palestrante chamou a atenção para um engano que costuma ocorrer: o SPED é um conjunto de projetos que envolve desde a presidência até a cultura, de um modo geral, da empresa, diz Fernandes. Não se trata, no entanto, de um projeto de informática, ou de informatização da empresa. “Esses projetos do SPED não são projetos de informática. Se as empresas tiverem departamentos de TI e quiserem pedir que os técnicos coloquem na forma eletrônica os documentos em papel, não dará certo. Talvez eles não percebam que poderão replicar erros que aconteciam no papel e que o Fisco vai agora fiscalizar online.”

Celeridade

O SPED tornará mais célere a identificação de ilícitos tributários – a conhecida sonegação –, com a melhoria do controle dos processos, a rapidez no acesso às informações e a fiscalização mais efetiva das operações com o cruzamento de dados e auditoria eletrônica, lembra Fernandes.

“Quando não temos todo o universo de contribuintes, nossos sistemas tem que se alimentar de diversas formas. A partir do momento em que a informação vem na forma eletrônica, é possível fazer um planejamento muito melhor em relação ao que se fazia. Para se ter uma ideia, temos cerca de três milhões de notas diárias aprovadas no Estado de São Paulo.”

Para o bom contribuinte, diz Fernandes, você não precisa de muitas motivações para que ele atenda suas obrigações. Para o sonegador eventual, por sua vez, é preciso ter educação e simplificação fiscal, redução da carga tributária e fiscalização preventiva. “Ou seja, é preciso algum sinal de que o Fisco está monitorando de forma mais próxima, rápida e eficiente, e trazendo instruções mais claras, de modo que esse sonegador eventual possa ser trazido ao caminho da normalidade.

Para o sonegador contumaz, por fim, “é preciso um controle mais rigoroso, e o SPED traz ferramentas para lidar com esse contribuinte”, afirmou.



“O sistema nasce integrado: ele representa um avanço porque há, sim, uma troca diária de informações fiscais dos contribuintes, não só no Estado de origem, mas também no Estado de destino” (Marcelo Luiz Alves Fernandes)



Marcelo Luiz Alves Fernandez (palestrante)

Café da manhã



Público

Outra vantagem é a redução de custos com o armazenamento e a emissão de papel: isso racionaliza e uniformiza as obrigações acessórias para os contribuintes, com o estabelecimento de transmissão única de distintas obrigações acessórias de diferentes órgãos fiscalizadores. “Um dos grandes ganhos que a nota fiscal eletrônica trouxe foi formar um padrão de comunicação também entre as empresas”, disse. “Quando tínhamos o papel era muito mais difícil chegar na informação; com a informação no mundo eletrônico, isso ficou muito mais tranquilo, muito mais rápido.”

Aposentando o papel

A NF-e (Nota Fiscal Eletrônica) é um documento que vai substituir completamente o papel. A validade jurídica é garantida pela assinatura digital. “A empresa monta um arquivo digital, assina, envia para a Fazenda, que vai fazer uma avaliação e vai devolver a autorização para a empresa”, disse.

O Danfe (Documento Auxiliar da Nota Fiscal Eletrônica), por sua vez, não é mais que um acessório da NF-e e tem como funções, dentre outras, conter a chave de acesso da NF-e (permitindo assim a consulta às suas informações na Internet) e acompanhar a mercadoria em trânsito. “O Danfe não é para ser escriturado; o que tem validade jurídica é a Nota Fiscal Eletrônica.”

Uma das dúvidas mais comuns que chega ao Fisco: é obrigação do emitente transmitir o documento eletrônico para seu cliente?

Sim, diz Fernandes. “O que tem validade jurídica não é o papel. Emitiu? Ou coloca no site, ou manda por e-mail, porque o documento que precisa ser guardado pelo cliente é o documento eletrônico.”

Em dezembro de 2010, a obrigatoriedade da emissão da NF-e estendida para toda operação interestadual, toda operação com o governo e toda operação de comércio exterior. Como funciona essa obrigatoriedade? “Imagine que a empresa é composta por uma indústria, um atacado e um varejo. Se a indústria e o atacado estão obrigados, toda a empresa passa a estar também. Se for preciso efetuar uma transferência de mercadoria ou ativo, o varejo já vai ter de emitir NF-e também. Vale dizer o seguinte: a empresa obrigada a emitir nota fiscal eletrônica por qualquer um de seus estabelecimentos não consegue mais emitir nota em papel, a não ser em raríssimas exceções; salvo essas exceções, não existe mais nota fiscal em papel no Estado de São Paulo.”

Próximos passos

Entre os próximos passos nesse campo está a implementação da NF-e de segunda geração. Trata-se de um conjunto de eventos para segregar o documento original da NF-e. “Pretendemos criar a obrigatoriedade de alguns determinados destinatários de algumas determinadas mercadorias o que houve quando do recebimento da mercadoria”, afirmou Fernandes.

“Quando não temos todo o universo de contribuintes, nossos sistemas tem que se alimentar de diversas formas. A partir do momento em que a informação vem na forma eletrônica, é possível fazer um planejamento muito melhor em relação ao que se fazia.” (Marcelo Luiz Alves Fernandes)

“Por exemplo, quero saber se ele confirma que recebeu ou se desconhece completamente aquela determinada nota. Essa é uma demanda bastante antiga: quero saber quais são os documentos emitidos contra meu CNPJ e dos quais eu não faço a menor ideia. Por um lado, para as empresas, vai se saber exatamente todos os documentos emitidos em determinado período contra sua empresa. Se não houver a obrigatoriedade, pode-se denunciar a tal nota.”

O objetivo com essa confirmação de um Estado para outro é “combater, evidentemente, a simulação de mercadorias entre Estados.”

Uso e impacto

Para usar a certificação digital, no caso da NF-e, o certificado precisa ser assinado por pessoa jurídica; a EFD (Escrituração Fiscal Digital), por sua vez aceita assinatura de pessoa física ou representante legal; e a ECD (Escrituração Contábil Digital) aceita apenas pessoa física. No caso do Cupom Fiscal Eletrônico, haverá uma certificação digital via equipamento, que será gratuito e fornecido pela Secretaria da Fazenda.



André Souza (Ernst & Young)

Que impacto traz o SPED na cadeia produtiva? Falando apenas dos impostos estaduais: a indústria e o atacado estão obrigados a emitir NF-e; esse documento já precisa transitar no caso do transporte realizado por um terceiro. O varejo já precisa receber esse documento na forma eletrônica – ou diretamente do atacado ou via transportador.

No caso de São Paulo, o varejo também já possui toda a documentação eletrônica; futuramente o resultado será simplificação para o varejista. O consumidor final, no caso do Estado de São Paulo, também faz parte dessa cadeia ao pedir a Nota Fiscal Paulista, o que ele é estimulado pelo sistema de sorteios – o envolvimento do consumidor tem sido grande, segundo Fernandes.

Aonde o Fisco quer chegar com o SPED?

Quando se tem um projeto que abrange todas as empresas, o objetivo é controlar e arrecadar melhor, disse o palestrante. Isso também combate a concorrência desleal. “De fato temos percebido isso no Estado de São Paulo e trazido as empresas para a formalidade – em grande parte pela própria pressão dos consumidores, para participar dos sorteios e da liberação dos seus créditos.”

Ele destacou também o combate à guerra fiscal. “O governo federal conhece hoje qual é a balança interestadual, quem ganha e quem perde; dispõe de informações para propor uma regra que estabeleça uma distribuição mais equânime.” ❖



Marcelo Luiz Alves Fernandez (palestrante); André Souza (Ernst & Young); José Eduardo de Paula (Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo)

Benefícios do SPED na cadeia produtiva

Shutterstock



Eliminar a montanha de papel, racionalizar procedimentos e combater sonegadores ficaram mais fáceis com o novo sistema

Integração, padronização, fim dos documentos de papel e combate à sonegação. Esses são alguns dos benefícios que o projeto SPED (Sistema Público de Escrituração Digital) trará às empresas brasileiras, segundo Marcelo Luiz Alves Fernandes, da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo. Ele apresentou o sistema em palestra na sede do IBEF SP, em 14 de fevereiro.

O SPED consiste na modernização da sistemática atual de prestação de contas ao Fisco, transmitidas pelos contribuintes às administrações tributárias e aos órgãos fiscalizadores. O sistema utiliza certificação digital para fins de assinatura dos documentos eletrônicos, garantindo assim a validade jurídica dos mesmos (na sua forma digital).

O sistema foi instituído pelo Decreto nº 6.022, de 22 de janeiro de 2007, E começou com três grandes projetos: SPED contábil digital, SPED fiscal e a NF-e – Ambiente Nacional. Representa uma iniciativa integrada das administrações tributárias nas três esferas de governo (federal, estaduais e municipais). Já existem parcerias com 20 instituições – órgãos públicos, conselho de classe, associações e entidades civis – para a construção conjunta do projeto.

Segundo Fernandes, o SPED “estabelece um relacionamento transparente com a sociedade”. “Ele faz com que a participação dos contribuintes confira a esses instrumentos mais legitimidade social.”

O objetivo do SPED é promover a integração dos fiscos, mediante a padronização e o compartilhamento das informações. “O sistema nasce integrado: ele representa um avanço porque há, sim, uma troca diária de informações fiscais dos contribuintes, não só no Estado de origem, mas também no Estado de destino”, destacou Fernandes.

O palestrante chamou a atenção para um engano que costuma ocorrer: o SPED é um conjunto de projetos que envolve desde a presidência até a cultura, de um modo geral, da empresa, diz Fernandes. Não se trata, no entanto, de um projeto de informática, ou de informatização da empresa. “Esses projetos do SPED não são projetos de informática. Se as empresas tiverem departamentos de TI e quiserem pedir que os técnicos coloquem na forma eletrônica os documentos em papel, não dará certo. Talvez eles não percebam que poderão replicar erros que aconteciam no papel e que o Fisco vai agora fiscalizar online.”

Celeridade

O SPED tornará mais célere a identificação de ilícitos tributários – a conhecida sonegação –, com a melhoria do controle dos processos, a rapidez no acesso às informações e a fiscalização mais efetiva das operações com o cruzamento de dados e auditoria eletrônica, lembra Fernandes.

“Quando não temos todo o universo de contribuintes, nossos sistemas tem que se alimentar de diversas formas. A partir do momento em que a informação vem na forma eletrônica, é possível fazer um planejamento muito melhor em relação ao que se fazia. Para se ter uma ideia, temos cerca de três milhões de notas diárias aprovadas no Estado de São Paulo.”

Para o bom contribuinte, diz Fernandes, você não precisa de muitas motivações para que ele atenda suas obrigações. Para o sonegador eventual, por sua vez, é preciso ter educação e simplificação fiscal, redução da carga tributária e fiscalização preventiva. “Ou seja, é preciso algum sinal de que o Fisco está monitorando de forma mais próxima, rápida e eficiente, e trazendo instruções mais claras, de modo que esse sonegador eventual possa ser trazido ao caminho da normalidade.

Para o sonegador contumaz, por fim, “é preciso um controle mais rigoroso, e o SPED traz ferramentas para lidar com esse contribuinte”, afirmou.



“O sistema nasce integrado: ele representa um avanço porque há, sim, uma troca diária de informações fiscais dos contribuintes, não só no Estado de origem, mas também no Estado de destino” (Marcelo Luiz Alves Fernandes)



Marcelo Luiz Alves Fernandez (palestrante)

Café da manhã



Público

Outra vantagem é a redução de custos com o armazenamento e a emissão de papel: isso racionaliza e uniformiza as obrigações acessórias para os contribuintes, com o estabelecimento de transmissão única de distintas obrigações acessórias de diferentes órgãos fiscalizadores. “Um dos grandes ganhos que a nota fiscal eletrônica trouxe foi formar um padrão de comunicação também entre as empresas”, disse. “Quando tínhamos o papel era muito mais difícil chegar na informação; com a informação no mundo eletrônico, isso ficou muito mais tranquilo, muito mais rápido.”

Aposentando o papel

A NF-e (Nota Fiscal Eletrônica) é um documento que vai substituir completamente o papel. A validade jurídica é garantida pela assinatura digital. “A empresa monta um arquivo digital, assina, envia para a Fazenda, que vai fazer uma avaliação e vai devolver a autorização para a empresa”, disse.

O Danfe (Documento Auxiliar da Nota Fiscal Eletrônica), por sua vez, não é mais que um acessório da NF-e e tem como funções, dentre outras, conter a chave de acesso da NF-e (permitindo assim a consulta às suas informações na Internet) e acompanhar a mercadoria em trânsito. “O Danfe não é para ser escriturado; o que tem validade jurídica é a Nota Fiscal Eletrônica.”

Uma das dúvidas mais comuns que chega ao Fisco: é obrigação do emitente transmitir o documento eletrônico para seu cliente?

Sim, diz Fernandes. “O que tem validade jurídica não é o papel. Emitiu? Ou coloca no site, ou manda por e-mail, porque o documento que precisa ser guardado pelo cliente é o documento eletrônico.”

Em dezembro de 2010, a obrigatoriedade da emissão da NF-e estendida para toda operação interestadual, toda operação com o governo e toda operação de comércio exterior. Como funciona essa obrigatoriedade? “Imagine que a empresa é composta por uma indústria, um atacado e um varejo. Se a indústria e o atacado estão obrigados, toda a empresa passa a estar também. Se for preciso efetuar uma transferência de mercadoria ou ativo, o varejo já vai ter de emitir NF-e também. Vale dizer o seguinte: a empresa obrigada a emitir nota fiscal eletrônica por qualquer um de seus estabelecimentos não consegue mais emitir nota em papel, a não ser em raríssimas exceções; salvo essas exceções, não existe mais nota fiscal em papel no Estado de São Paulo.”

Próximos passos

Entre os próximos passos nesse campo está a implementação da NF-e de segunda geração. Trata-se de um conjunto de eventos para segregação do documento original da NF-e. “Pretendemos criar a obrigatoriedade de alguns determinados destinatários de algumas determinadas mercadorias o que houve quando do recebimento da mercadoria”, afirmou Fernandes.

“Quando não temos todo o universo de contribuintes, nossos sistemas tem que se alimentar de diversas formas. A partir do momento em que a informação vem na forma eletrônica, é possível fazer um planejamento muito melhor em relação ao que se fazia.” (Marcelo Luiz Alves Fernandes)

“Por exemplo, quero saber se ele confirma que recebeu ou se desconhece completamente aquela determinada nota. Essa é uma demanda bastante antiga: quero saber quais são os documentos emitidos contra meu CNPJ e dos quais eu não faço a menor ideia. Por um lado, para as empresas, vai se saber exatamente todos os documentos emitidos em determinado período contra sua empresa. Se não houver a obrigatoriedade, pode-se denunciar a tal nota.”

O objetivo com essa confirmação de um Estado para outro é “combater, evidentemente, a simulação de mercadorias entre Estados.”

Uso e impacto

Para usar a certificação digital, no caso da NF-e, o certificado precisa ser assinado por pessoa jurídica; a EFD (Escrituração Fiscal Digital), por sua vez aceita assinatura de pessoa física ou representante legal; e a ECD (Escrituração Contábil Digital) aceita apenas pessoa física. No caso do Cupom Fiscal Eletrônico, haverá uma certificação digital via equipamento, que será gratuito e fornecido pela Secretaria da Fazenda.



André Souza (Ernst & Young)

Que impacto traz o SPED na cadeia produtiva? Falando apenas dos impostos estaduais: a indústria e o atacado estão obrigados a emitir NF-e; esse documento já precisa transitar no caso do transporte realizado por um terceiro. O varejo já precisa receber esse documento na forma eletrônica – ou diretamente do atacado ou via transportador.

No caso de São Paulo, o varejo também já possui toda a documentação eletrônica; futuramente o resultado será simplificação para o varejista. O consumidor final, no caso do Estado de São Paulo, também faz parte dessa cadeia ao pedir a Nota Fiscal Paulista, o que ele é estimulado pelo sistema de sorteios – o envolvimento do consumidor tem sido grande, segundo Fernandes.

Aonde o Fisco quer chegar com o SPED?

Quando se tem um projeto que abrange todas as empresas, o objetivo é controlar e arrecadar melhor, disse o palestrante. Isso também combate a concorrência desleal. “De fato temos percebido isso no Estado de São Paulo e trazido as empresas para a formalidade – em grande parte pela própria pressão dos consumidores, para participar dos sorteios e da liberação dos seus créditos.”

Ele destacou também o combate à guerra fiscal. “O governo federal conhece hoje qual é a balança interestadual, quem ganha e quem perde; dispõe de informações para propor uma regra que estabeleça uma distribuição mais equânime.” ❖



Marcelo Luiz Alves Fernandez (palestrante); André Souza (Ernst & Young); José Eduardo de Paula (Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo)

Por Louremir Reinaldo Jeronimo
Coordenador da Comissão Técnica de Tecnologia da Informação do IBEF SP
e professor convidado da FGV Management e FGV In Company.



A tecnologia apoiando a gestão estratégica

Nas últimas décadas, observa-se uma série de modificações nas empresas, tanto em relação às suas atuações, quanto em seus modelos de gestão. A concorrência enfrentada mundialmente tem obrigado os gestores a continuamente buscar o desenvolvimento de estratégias cada vez mais complexas e a criar metodologias que possibilitem atingir resultados satisfatórios.

Este cenário faz com que, entre os desafios enfrentados pelos executivos brasileiros, se destaque a demanda por informações que permitam compreender a situação das organizações sobre sua responsabilidade.

Na busca por mais eficiência, agilidade, alinhamento estratégico e redução de custos, vários conceitos foram desenvolvidos e passaram a ser incorporados aos modelos de gestão. EVA® (Economic Value Added), balanced scorecard e gestão baseada em valor são exemplos. Mas, a dúvida que persiste é: os sistemas de informação das empresas estão preparados para suportar tais modelos de gestão?

Um executivo, para tomar decisões estratégicas, necessita de relatórios que forneçam uma visão geral de seu negócio, tal como a distribuição de vendas de seus produtos por região em determinado período, não sendo adequada a análise de uma lista contendo cada uma das notas fiscais emitidas pela empresa em determinado período. Essa seria a diferença básica entre dado e informação.

A dificuldade na obtenção de informações aumenta na medida em que as diversas áreas da organização devem ser analisadas em conjunto, necessitando compor os seus relatórios com dados

das mais diversas origens (sistemas desenvolvidos internamente, CRM, planilhas eletrônicas, bancos de dados, etc.).

Quando se analisa a necessidade de informações de executivos responsáveis por grupos de empresas, muitas vezes atuantes em diversos setores, a geração de relatórios de forma adequada e eficiente se torna tarefa quase impraticável.

Há bem pouco tempo, mais precisamente na década de 90, houve um intenso movimento de informatização empresarial através da implantação de sistemas de ERP (Enterprise Resource Planning). Inicialmente, esses sistemas eram vistos como uma solução que atenderia à necessidade de informação de todos os níveis de gestão empresarial. Essa expectativa, entretanto, não se confirmou totalmente.

A implantação de softwares de ERP teve como grande mérito organizar o fluxo de informações operacionais da empresa, transformando diversos sistemas isolados e especialistas em uma ferramenta única, integrada e com disponibilização de informações para todas as áreas em tempo real. Foi um grande salto de gestão, mas restrito ao nível operacional.

As médias e altas gerências continuaram com dificuldades para gerar análises e relatórios que suportem os seus modelos. O que se observa em muitas empresas são pessoas ou áreas inteiras dedicadas a coletar informações nas mais variadas fontes, para inseri-las em uma infinidade de planilhas e então gerar relatórios, análises e apresentações.

Esta estrutura pode até atender às necessidades iniciais motivadas pela carência de outra forma mais eficiente de responder à alta gestão. Mas, no médio prazo, as empresas acabam se

tornando dependentes de um emaranhado de planilhas entrelaçadas e complexas. Além disso, o modelo – que inicialmente parece flexível – acaba se mostrando engessado, dependente das poucas pessoas, sendo estas as únicas na organização que conhecem a lógica construída e são capazes de manejá-la.

Um olhar mais apurado nota que essa estrutura é ineficiente e gera custos – os quais não são mensurados apenas com base no dispêndio de um departamento ou grupo de pessoas, mas principalmente através da percepção do quanto se pode perder (ou deixar de ganhar) por ter uma informação com um prazo inaceitável ou mesmo uma decisão equivocada, tomada com base em um relatório impreciso.

Felizmente, ao mesmo tempo em que as organizações se tornam cada vez mais complexas, a tecnologia da informação também evolui com grande velocidade em todos os aspectos e também para atender as necessidades de informações dos executivos.

A lacuna deixada pelos sistemas de ERP é preenchida pelo conceito de EPM (Enterprise Performance Management), que apresenta um conjunto de soluções de planejamento e controle empresarial, fornecendo alertas, análises, relatórios e acesso direto às informações imprescindíveis para os tomadores de decisão. Pode-se encontrar esse conceito também com as siglas CPM (Corporate Performance Management) e BPM (Business Performance Management).

Há quem acredite que EPM se refira exclusivamente à tecnologia. Mas trata-se de um sistema de informações que permite desdobramento da estratégia em planejamentos menores e métodos de controle, contribuindo para que cada componente da organização atinja seus objetivos.

Em teoria, não se depende da tecnologia para colocar em prática modelos de gestão, mas a complexidade das organizações e a agilidade exigida em um mercado de atuação global praticamente a impõe como um componente fundamental para a concretização de planejamentos e projetos. Isso faz com que os softwares de EPM sejam uma das grandes demandas de investimento em tecnologia pelas empresas no mundo inteiro e que sejam considerados como fator fundamental para constituição de organizações eficientes e preparadas para enfrentar os desafios que surgem em razão de uma concorrência em nível global. ❖

EPM – três pilares centrais para o seu desenvolvimento:

1. Modelo de Gestão. Trata-se da forma como uma empresa é gerida, planejada e controlada. Muitas vezes, o modelo de gestão de uma organização tem origem nas características de seu fundador, país de origem ou região de atuação. Tais influências interferem de forma direta na maneira como as decisões são tomadas, impondo princípios, regras e modelos de comportamento. Diferentes organizações têm distintos modelos de gestão.

2. Processos. Da mesma maneira que o faturamento de uma mercadoria tem um procedimento a ser seguido desde a conferência do pedido, separação da mercadoria, até a emissão de nota fiscal, a gestão estratégica de uma empresa também tem os seus processos. As empresas têm que realizar os seus planejamentos estratégicos, elaborar os orçamentos como um desdobramento de suas metas, realizar fechamentos contábeis, apurar custos contábeis e gerenciais, entre outras atividades fundamentais para a gestão estratégica. Todos esses procedimentos, desde o mais comum fechamento contábil até a geração de um relatório mensal no formato solicitado pelo presidente, envolvem processos que estão inseridos no conceito de gestão do conhecimento empresarial.

3. Tecnologia. Em virtude da complexidade dos negócios, dos modelos de gestão e da necessidade de agilidade, um eficiente sistema de informação gerencial apenas se torna realidade com a utilização da tecnologia para conseguir agregar todos os processos e as fontes de dados, de modo a possibilitar a geração em tempo hábil das informações necessárias para a gestão de uma empresa. Além disso, a geração de um modelo estruturado que garanta o desdobramento do planejamento estabelecido pela alta direção em diversos planos para as áreas de execução, de forma coordenada e consistente, só é possível através do uso de sistemas que garantam uma relação de causa e efeito e que permitam a realização de acompanhamentos periódicos visando garantir que os objetivos sejam atingidos. Dessa forma, é fundamental a ampla utilização da tecnologia para tornar realidade os modelos de gestão e viabilizar os processos.



Por Renato Zuffo
Gerente sênior responsável pela área de consultoria de corporate finance da Accenture do Brasil e possui MBA em Finanças pela Universidade de Chicago (Booth School of Business)
renato.zuffo@accenture.com

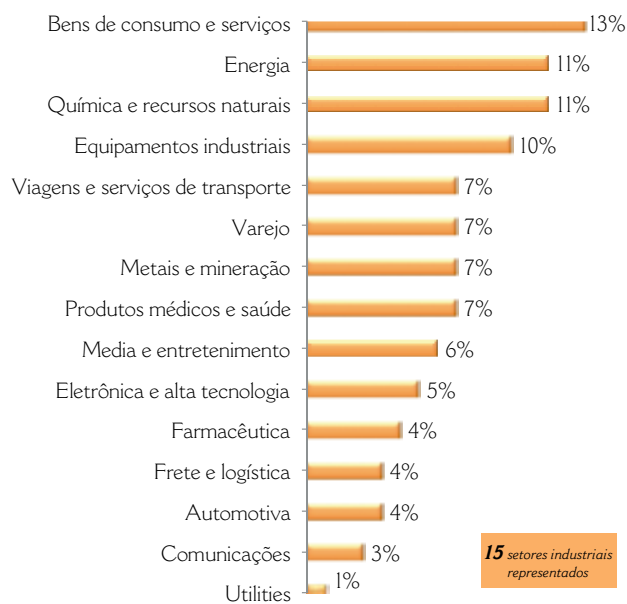
Prioridades para a tesouraria de alta performance

O ambiente global de negócios tem testemunhado a influência de ciclos econômicos curtos e inconstantes. Se hoje os ventos dos bons momentos sopram tanto quanto os da inconstância, então é necessário preparar-se para lidar com novas prioridades de negócios e regulamentações que influenciam as atividades de uma organização.

Nesse contexto, a área de tesouraria também tem sofrido mudanças. Novas tecnologias, exigências contábeis adicionais, práticas de mercado recentes e internacionalização das empresas são alguns dos elementos que impulsionam constantes mudanças neste segmento. Para entender as prioridades de curto e médio prazo nas agendas dos executivos de tesouraria, a Accenture elaborou uma pesquisa em parceria com a CFO Magazine e The Economist. O levantamento, realizado junto a 114 empresas do mundo todo – das quais 82% com receita bruta superior a US\$ 1 bilhão (Figura 1) – contemplou diversos setores da economia (Figuras 2a e 2b) com exceção da indústria bancária, que conta com a tesouraria como atividade final.

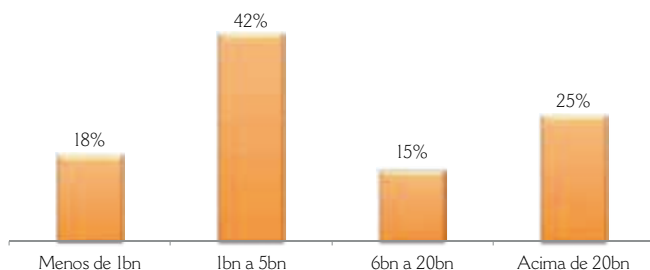
As empresas que responderam à pesquisa receberam uma lista com temas relevantes sobre tesouraria. Cada uma delas indicou os três tópicos considerados prioritários em suas agendas. (Figura 3).

I – Setor industrial

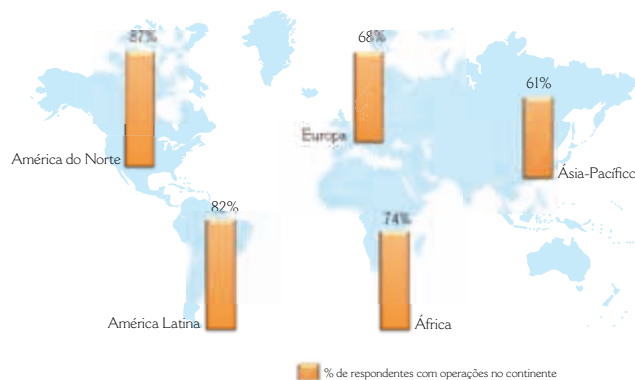


Fonte: Pesquisa Global de Tesouraria, Accenture, CFO Magazine e The Economist, 2010. Análise Accenture.

2a – Receita Bruta (USD)



2b – Dispersão Geográfica



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

O tema “melhoria da previsibilidade do caixa” aparece sobe-rano na agenda de 61% dos respondentes e demonstra a preo-cupação dos executivos do setor em prever os fluxos de caixa para a tomada de decisões de investimentos e capitalização. Um *forecast* adequado permite ao tesoureiro otimizar o capital de giro em momentos de menor liquidez, aumentar o caixa para aquisições ou expansões, além de garantir que o pagamento de dividendos aos acionistas será honrado.

O primeiro passo para melhorar a previsibilidade do caixa está em medir a acurácia do modelo de projeção. A pesquisa apon-tou que 90% das empresas participantes medem mensalmente a precisão de suas projeções de fluxo de caixa, mas apenas 29% dessas empresas tem assertividade acima de 90%.

3 – Setor industrial



Com relação às previsões de mais curto prazo, 82% dos par-ticipantes responderam que possuem modelos de *forecast* de caixa semanal, dos quais apenas 36% reportaram ter acurácia acima de 90%.

Mesmo nas empresas com grau de assertividade superior nas previsões mensais (acima de 85%), a pesquisa indica que há dese-jo de aperfeiçoar ainda mais seus modelos de projeção. O mesmo panorama é observado nas organizações com projeção semanal do fluxo de caixa, onde 65% dos consultados com acurácia acima de 95% no *forecast* de caixa gostariam de aprimorar ainda mais esses modelos. Isso demonstra que as empresas que já experi-mentaram os benefícios de uma previsão mais assertiva valori-zam essa prática e estão interessados em fortalecê-la ainda mais.

Melhoria de técnicas de gestão de caixa

Empatado em 2º lugar nas prioridades dos tesoureiros está o tema “melhoria de técnicas de gestão de caixa”, onde 98% dos participantes afirmaram já utilizar algum mecanismo com esta finalidade.

O “*Cash Pooling*”, a mais popular dentre as técnicas de gestão, consiste na centralização diária de toda a liquidez do grupo em um número mínimo de bancos/contas por meio de contas de ze-ragem automática (ZBA). O *pooling* é utilizado para concentrar o caixa das entidades em diferentes países, moedas e bancos em uma conta central (Figura 4), ou em um número menor delas, o que facilita o controle e reduz a necessidade total de liquidez do grupo. Esse mecanismo é menos atraente no Brasil, por conta da

incidência de IOF (Imposto sobre Operações Financeiras). Entretanto, essa modalidade é cada vez mais utilizada em empresas nacionais em processo de internacionalização e que possuem caixa no exterior.

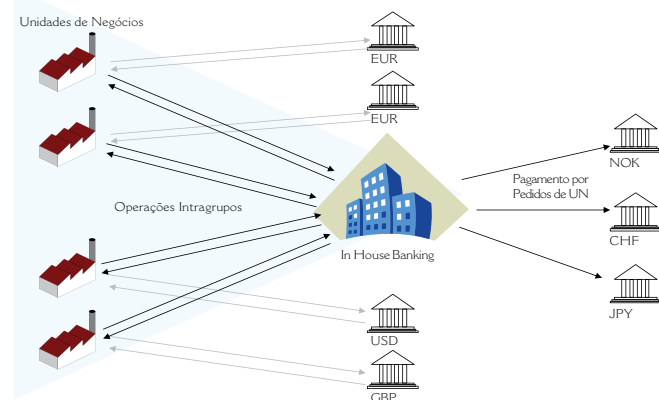
4 – Cash Pooling



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

A segunda técnica mais utilizada para gestão do caixa é o “In House Banking”, presente em 46% da amostra. Trata-se de uma estrutura de banco constituída em uma entidade central da organização visando a prestação de serviços típicos de bancos como empréstimos, aplicações etc. (Figura 5). Dentre os benefícios dessa técnica estão o controle mais amplo e centralizado, o ganho de escala nas transações e a conseqüente redução do spread bancário.

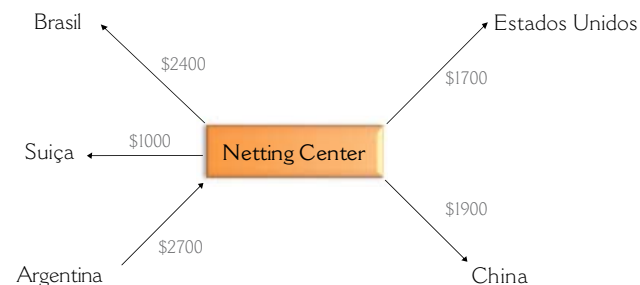
5 – In House Banking



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

Empatado com o In House Banking está o “Netting”, também presente em 46% da amostra. Essa técnica busca desonerar os processos transacionais *intercompany* por meio da consolidação das operações. Como exemplo, um pagamento entre a entidade A para a entidade B e da entidade B para a entidade C seria

6 – Netting

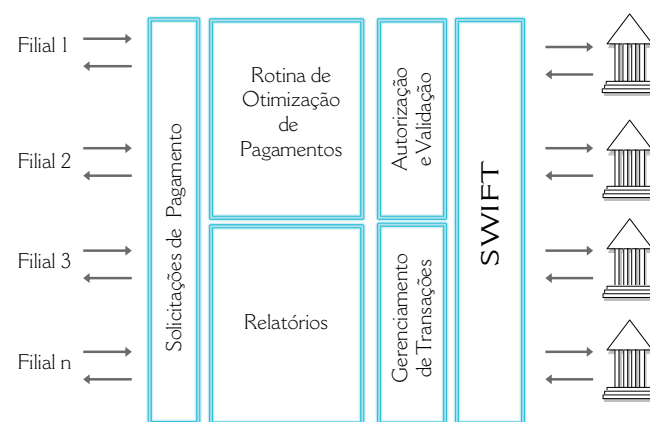


Fonte: Pesquisa Global de Tesouraria, Accenture, CFO Magazine e The Economist, 2010. Análise Accenture.

feito diretamente de A para C – o que reduziria o volume total de transações (Figura 6). O Netting pode ser feito dentro de um mesmo país e com a mesma moeda, ou pode ser empregado entre subsidiárias globais.

Finalmente, a quarta técnica de gestão de caixa é a “Payment Factory”, que aparece em 22% da amostra. O Payment Factory visa a realização de pagamentos para os bancos de forma centralizada. Para tanto, são processados pagamentos em nome das subsidiárias do grupo de forma a aumentar as sinergias e o ganho em escala das operações da área de contas a pagar (Figura 7).

7 – Payment Factory



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

A aplicação dessas técnicas faz com que a Tesouraria torne-se uma verdadeira parceira das unidades de negócio da empresa, além de provedora dos recursos necessários para a condução das suas atividades com eficácia.

Por isso, os tesoureiros têm muito interesse em aperfeiçoar e ampliar essas técnicas, o que pode ser comprovado pelo fato de que mesmo aqueles que já utilizam três ou mais delas demonstraram planos para expandir o seu uso.

Redução da exposição ao risco financeiro

Outro tema que ocupa lugar na agenda dos tesoureiros é a redução da exposição ao risco financeiro, apontado por 41% dos entrevistados como uma das prioridades mais relevantes.

A existência de fatores de risco que impactam o fluxo de caixa de uma organização pode afetar gravemente a capacidade de geração de caixa futura da empresa. Variações em cambio, taxas de juro ou até mesmo regulamentações que impactam a precificação de ativos podem ter consequências severas no caixa.

A pesquisa apontou ainda que 53% das empresas consideram Compliance como fator crítico na gestão de risco, seguido por crescimento lucrativo, que é apontado por 49% do entrevistados.

- **Compliance:** a criação de novos instrumentos financeiros leva a reboque a constante alteração de regras de reporte e controle, o que obriga o gestor a estar ciente das tendências e preparado para mudanças regulatórias. A maior cautela por parte de investidores e do mercado em geral também é um ponto extremamente relevante, que requer que a estrutura de reporte e os controles dos ativos e passivos estejam à prova de questionamento.

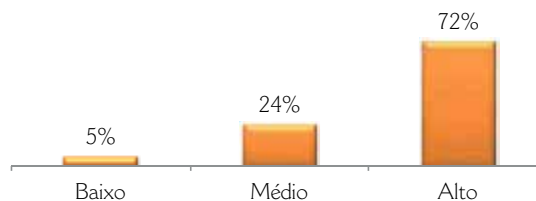
- **Crescimento e sustentabilidade do lucro:** a existência de fatores de risco com impacto potencial na geração de caixa é uma preocupação extremamente relevante na agenda dos gestores. Cabe à Tesouraria discutir frequentemente temas como proteção de ativos em carteira ou hedges estruturais para blindar a organização de fatores de risco que corroam a geração de caixa.

Governança de tesouraria

O tema de governança, em nossa visão, é crucial para assegurar uma boa gestão da função, além de permitir que haja o constante aprimoramento de seus processos e equipes. Os modelos de gestão das Tesourarias indicam que estas podem adotar diferentes graus de centralização – desde ter um papel mais leve de coordenação e focado em indicar as políticas e diretrizes até funções mais ativas, que atuam na execução das atividades de gestão do caixa, aplicações e resgates de forma bastante centralizada. Na pesquisa, no entanto, 72% das empresas possuem Tesourarias com alto grau de centralização, realizando decisões estratégicas e executando-as em conjunto com pólos regionais. Tais estruturas facilitam o controle, visibilidade e padronização, bem como permitem economia de custo via ganho de escala.

É importante destacar que, para empresas globais ou que estão em fase de internacionalização, é preciso contemplar também a presença de regionais, para que uma faixa maior de fusos horários seja coberta.

8 – Grau de centralização das Tesourarias



Alto

Decisões estratégicas tomadas pelo centro global e executadas por pólos regionais.

Médio

Informações consolidadas no centro global, algumas decisões tomadas pelas tesourarias locais.

Baixo

Tesourarias locais e regionais realizam grande parte das análises e tomam decisões.

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

Tesouraria como parceira estratégica do negócio

Por fim, observamos que o tesoureiro tem um papel cada vez mais importante em uma organização, pois apoia a execução da estratégia de negócios, sob a ótica financeira. Além de ser figura preponderante em discussões relativas à otimização do capital de giro, fusões e aquisições e distribuição de dividendos, o tesoureiro deve também assegurar um fluxo de caixa saudável e previsível, e garantir aderência e cumprimento às normas e políticas da corporação e dos órgãos reguladores.

A pesquisa demonstrou também que as Tesourarias caminham no sentido de uma maior centralização de processos, e expansão do uso de técnicas de gestão de caixa. Outra tendência verificada é a utilização cada vez maior de ferramentas de automatização.

Essas iniciativas conferem visibilidade e assertividade aos processos desempenhados pelos tesoureiros, além de garantir um melhor controle da liquidez e dos riscos da organização, rumo à alta performance. ❖

Evolução das reservas internacionais brasileiras e sua inserção na estratégia econômica

Na última década, houve uma variação significativa do volume das reservas internacionais, refletindo as estratégias do BC (Banco Central) na administração das contas externas - a saber, no resultado global do balanço de pagamentos. Essas reservas compreendem os ativos externos prontamente disponíveis do país, mantidos pelo BC com o objetivo de financiar eventuais déficits do balanço de pagamentos.

Como principais componentes dos ativos externos, destacam-se as reservas em divisas conversíveis, em títulos e em moedas e depósitos.

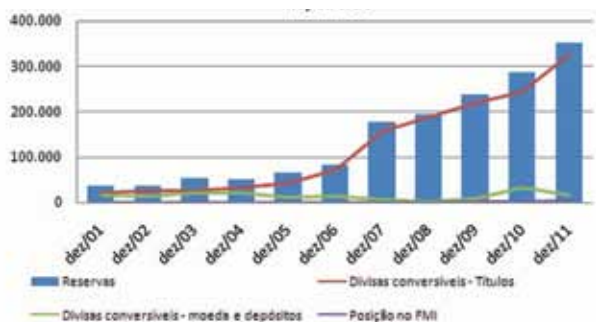
As reservas em títulos compreendem diversas modalidades, como notes, letras, bônus, e títulos representativos da dívida externa brasileira, contabilizados a preços de mercado. As reservas em moeda e depósitos registram depósitos em conta corrente, overnight e prazo fixo.

A partir de julho de 2009, outro componente passou a fazer parte da composição de ativos externos brasileiros: as detenções de reservas no FMI (Fundo Monetário Internacional), ou seja, uma cota de participação subscrita em moedas conversíveis. Essa posição constitui o primeiro crédito utilizado pelos países, caso necessitem financiar déficits em seus balanços de pagamentos. As reservas no FMI não têm proporção relevante no valor da reserva total, mas têm grande importância no contexto da economia brasileira.

Segundo dados do BC sobre a disposição das reservas internacionais, podemos calcular uma variação acumulada de 845,6%, no período de dezembro de 2001 até dezembro de 2011 (gráfico 1). Constata-se que, apesar dos custos de manter as reservas,

o governo Lula optou por ampliá-las, visando garantir recursos diante de uma crise e se defender da especulação de capitais externos.

1 – Reservas internacionais - conceito liquidez Brasil - 2001 a 2011 (US\$ milhões) – Inepad & BC



O aumento das reservas tem como um dos fatores de origem a estabilização da economia, que possibilitou a expansão da entrada de capitais como investimentos diretos e especulativos.

Assim como houve mudança relevante no valor líquido das reservas, fica evidente a variação da proporção entre divisas conversíveis em títulos e em moedas e depósitos (gráfico 1). Em dezembro de 2001, essa relação era de 53,6% em títulos e 41,73% em moeda e depósitos. Em julho de 2009, passou para 93,07% e 4,41%, respectivamente.

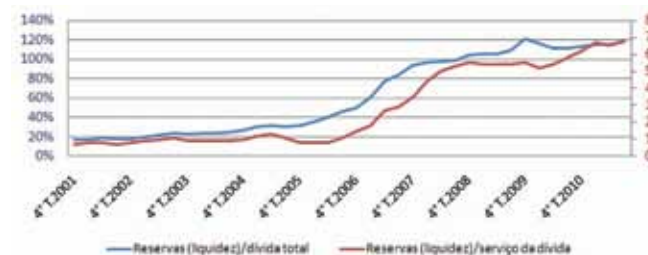
A assimetria dos valores é justificada por meio do sistema adotado pelo BC, que opta por retorno relativamente baixo, porém com risco insignificante. Fica comprovado, de acordo com o último Relatório de Gestão das Reservas Internacionais – divulgado em junho de 2011 –, que 65% dos títulos são americanos e 97% possuem classificação AAA.

Ilustrando essa mudança na gestão do risco de crédito, relacionado às aplicações das reservas brasileiras, destacam-se dois trechos das notas explicativas das demonstrações contábeis do BC. Em 2010: “[...] diante da instabilidade gerada pela crise no mercado financeiro internacional desde meados de 2007, com a consequente crise de liquidez e o aumento significativo do risco de crédito das instituições financeiras, o Bacen adotou várias medidas prudenciais e temporárias na aplicação das reservas internacionais, visando reduzir a exposição a risco de crédito bancário [...]”, de modo que define “[...] instituições classificadas com rating mínimo Aa [...]”. Em 2005: “O rating mínimo de longo prazo autorizado é A [...]”. Os trechos deixam clara a estratégia brasileira em reduzir, constantemente, o risco nas aplicações das reservas.

Alberto Borges Matias – Professor titular do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo no campus de Ribeirão Preto. Livre docente em Finanças, atuando nos programas de graduação, pós-graduação e MBAs da Universidade. Atuou por doze anos na Serasa. Fundou o Ibmec em São Paulo. Foi consultor da diretoria de Fiscalização do Banco Central do Brasil, onde implantou o sistema de Fiscalização Indireta. Participou da elaboração do Planejamento Estra-

A relação percentual entre reservas internacionais e a dívida externa total é um indicador do grau de solvência do país; e a relação entre as reservas internacionais e o serviço da dívida revela o grau de liquidez. O gráfico 2 mostra a melhora nos índices de solvência e liquidez nas contas externas.

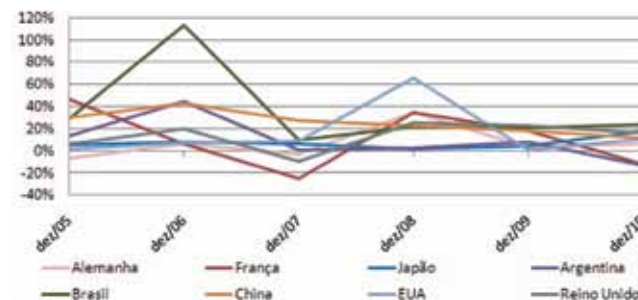
2 – Reservas/Dívida e Reservas/Serviço da dívida - liquidez (%) e razão - 2002 a 2011 – Inepad & BC



Por meio da variação das reservas internacionais brasileiras comparadas a outros países, nota-se que 2006 foi o período de maior variação positiva para o Brasil (gráfico 3). No ano de 2007, as reservas não diminuíram, porém cresceram de forma mais lenta, devido à previsão da crise.

Isso é comprovado pelo aumento da variação das reservas dos Estados Unidos em 2008, pela procura de uma moeda forte, e pela estabilidade na variação das reservas dos demais países.

3 – Reservas internacionais - países selecionados e Brasil variação (%) - 2005 a 2011 – Inepad & BC



Concluindo, a estabilidade da economia vem tornando o real uma moeda mais forte e constante; sendo assim, a entrada de capitais se tornou viável, resultando em um aumento da variação e do volume das reservas internacionais brasileiras. Essas são, por sua vez, compostas, em sua maioria, por títulos americanos, com vistas ao menor risco – apesar de menor retorno –, como estratégia do BC. Atualmente, fica a questão sobre a viabilidade do custo em manter - e por quanto tempo - reservas internacionais elevadas.

tégico do Banco do Brasil, CEF, Credicopa e Cocamar. É, também, diretor presidente do Inepad.

Maria Luiza Benachio Bianchi – Aluna de graduação em Economia Empresarial e Controladoria da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo no campus de Ribeirão Preto e analista financeiro do Centro de Pesquisas do INEPAD.

CFOs na mira dos headhunters



Em 2011, a busca por diretores financeiros mais voltados para negócios que para planilhas teve forte alta. E a tendência é continuar a crescer.

Houve um tempo em que o responsável pela área de finanças era visto pelos demais colegas de companhia como alguém envolto em uma aura de números, encastelado em sua torre de planilhas, infenso aos olhares confusos que o diretor comercial trocava com o de marketing durante uma reunião. Ou então era visto como um general, muito à vontade para dizer o que podia ou não podia ser gasto/investido na empresa – sempre bem escudado por planilhas e relatórios.

Hoje em dia, alguém com essas características está mais obsoleto que o mimeógrafo. O CFO que o mercado quer é um profissional mais voltado para negócios: ele deixou de ser um especialista (embora ainda tenha que ter o pleno domínio técnico de sua área, como sempre foi) para se tornar um profissional mais “hands on”. É desse novo profissional que as empresas brasileiras atualmente andam atrás – e em ritmo acelerado.

“A função de finanças foi a mais procurada no mercado brasileiro em 2011, com o mesmo cenário apontado para 2012”, disse o sócio da Fesa, Denys Monteiro. “O CFO é como um advogado: você precisa dele nos bons e nos maus momentos. Você precisa dele pra fazer turnaround e reduzir custos, e precisa dele para traçar estratégia de crescimento, abertura de capital, operações de mercado de capitais. Em qualquer um desses casos, o Brasil está precisando de gente para cada uma dessas coisas.”



A partner da Russell Reynolds, Fátima Zorzato, também destaca esse bom momento do mercado para diretores financeiros. “Verificamos que, desde o crescimento do número de companhias que abriram capital, na década de 2000 a 2010, com ênfase nos últimos três anos, tivemos um número muito grande de buscas por executivos financeiros.”

Esse aumento da procura por CFOs se explica em parte pelo crescimento da economia brasileira – que passou recentemente à condição de 6ª maior do mundo: mais empresas demandam mais pessoal, mais diretores. Mas isso é apenas parte da explicação: a crise de 2008 – cujos efeitos ainda aleijam a retomada nos EUA e que não darão sossego à Zona do Euro ainda por um bom tempo – deixou uma (ou ao menos uma) lição: as grandes companhias e os acionistas começam a se preocupar um pouco mais com a gestão da área financeira.

“Crise gera uma retração na economia, diminui o consumo e isso vai afetando a cadeia de negócios e afetando setores da economia – levando a uma forte pressão por redução de custos. Sempre que se toca nesse assunto, a posição financeira entra em evidência”, afirma Renato Bagnolesi, da Robert Wong.

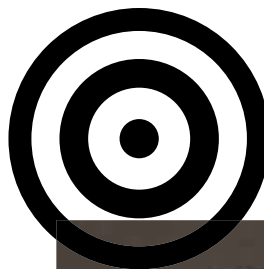
“Na Europa há muita dificuldade; os EUA vivem um ambiente de pré-eleição e a economia já não está em recessão, mas está crescendo com uma margem muito justa, e a Ásia ainda é uma incógnita para muitos investidores, devido a questões como interferência de governos e demografia. Nesse ambiente, o dinheiro do investidor tem que ir para algum lugar, e muito desse dinheiro tem vindo para o Brasil. O país tem recebido muitos investimentos de fora, e se tornou a bola da vez.”

Ugo Barbieri, da Horton International, apontou um avanço de 20% a 30% nas contratações, entre 2010 e 2011, de controllers a CFOs. “A busca tem estado muito intensa e só vai aumentar. Isso porque os economistas dizem que o Brasil entrou em um ciclo virtuoso: nos próximos dez anos, o país vai passar por uma aceleração da economia.”

Para Antonio Joaquim Motta Carvalho, partner da Amrop-PMC, esse crescimento na demanda, no entanto, não é um fenômeno exatamente novo. “Sempre houve uma demanda forte pelo diretor financeiro. Como o Brasil é um país complexo do ponto de vista de tributação, entre outros, essa área sempre foi de alta demanda”, disse.

“Verificamos um aumento de 55% nas contratações de executivos financeiros em 2011, em relação a 2010. Já vimos esse bom momento em outras fases do país – como na década de 70, durante o Milagre Econômico; à época tivemos uma forte demanda – muita empresa queria vir para o Brasil. Já houve épocas ruins também, como na década de 80.”

“O CFO é como um advogado: você precisa dele nos bons e nos maus momentos. Você precisa dele pra fazer turnaround e reduzir custos, e precisa dele para traçar estratégia de crescimento, abertura de capital, operações de mercado de capitais. Em qualquer um desses casos, o Brasil está precisando de gente para cada uma dessas coisas.” (Denys Monteiro, Fesa)





**“A grande demanda daqui para a frente será por CFOs que tenham uma visão holística, estratégica do negócio. Será por um profissional mais completo – que vai falar menos tecnicamente de finanças, mas vai falar de estratégia e de como as finanças impactam o negócio.”
(Renato Bagnolesi, Robert Wong)**



Ele destaca o grau de excelência que os profissionais brasileiros têm na área de finanças. “Essa é uma área que requer um conhecimento técnico bastante forte – e o Brasil sempre foi muito bem reconhecido, porque, com o passado complexo que temos de inflação, legislação, etc., temos aqui gente qualificada, e o país começou a exportar esses talentos. Muitas multinacionais têm muitos executivos financeiros brasileiros em posições estratégicas; e a saída de um profissional do país faz com que seja preciso trazer outro para cá. Ou seja, essas são coisas que fazem com que a demanda pelo executivo financeiro seja sempre crescente. Ela pode ser maior ou menor em alguns momentos diferentes, mas sempre presente.”

Manoel Rebello, partner da Heidrick Struggles, atribui o aquecimento da demanda por CFOs principalmente a três fatores:

- O momento é de transformação da demanda de competências dos executivos financeiros. Trata-se de uma demanda que vem, de fora para dentro – é o mercado que espera mais dos profissionais;
- O fluxo maior de investimentos estrangeiros diretos e indiretos, que foi bastante vigoroso nos últimos anos;
- A sofisticação do mercado financeiro e de capitais, a demanda por novas competências para lidar com operações mais complexas.

“A importância estratégica do executivo financeiro dentro das organizações, que sempre foi importante, passou hoje a ser fundamental. Paralelamente a isso, o executivo financeiro vem abraçando responsabilidades adicionais – como, por exemplo, entre diversas outras, as áreas de avaliação de risco, jurídica, de tecnologia”, afirmou.

Para ele, a demanda por CFOs vai continuar aquecida nos próximos anos, e que isso tem de servir de alerta aos executivos. “É preciso continuar se reciclando e se recapitando. A função está em transformação, por isso ele precisa estar por dentro do que está acontecendo na área.”

Um novo CFO para novos tempos

O papel do CFO mudou muito nas últimas duas décadas: diretores financeiros eram vistos como muito detalhistas. “Enxergavam as árvores, mas não a floresta”, diz Barbieri. “Isso foi há 15 ou 20 anos; hoje eles têm uma preocupação com a totalidade da empresa e da economia, e – aqui está a grande mudança – estão muito mais voltados para estratégia, inovação, para traduzir para todas as áreas da empresa o idioma financeiro.”

“Se forem bons CFOs, eles têm de entender de negócios, e saber como vão materializar a estratégia na operação, junto a clientes, fornecedores, saber o que acontece no chão de fábrica ou do escritório. Os seja, eles precisam ter uma percepção geral da empresa”, acrescenta.

Chegou o tempo em que o diretor financeiro, mais que apenas o idioma pragmático e rigoroso dos números, vai ter de falar a linguagem do negócio, avalia Bagnolesi.

“A grande demanda daqui para a frente será por CFOs que tenham uma visão holística, estratégica do negócio. Será por um profissional mais completo – que vai falar menos tecnicamente de finanças, mas vai falar de estratégia e de como as finanças impactam o negócio.”

A habilidade de sentar-se à diretoria com os demais, entender de outras coisas, voltar à sua cadeira e dar conta dela deixou de ser algo “nice to have” e passou a ser “must to have” – e isso não é esperado só do CFO, frisa Fátima. “Qualquer profissional acaba tendo que ir além do papel dele. Essa habilidade é uma demanda das últimas duas décadas – e já não é mais uma demanda, e sim uma realidade que, se não for acompanhada, as coisas nem acontecem.”

Perfil

Uma empresa em busca de um CFO vai querer no comando de suas finanças um profissional bem qualificado, com pleno domínio do campo em que vai atuar. Mas, não raro, os candidatos a uma vaga tendem a ser bastante equiparados em suas competências técnicas. O que leva, então, uma empresa a decidir por um ou outro nome – ou seja: o que desempata uma disputa? Para Fátima, embora as características funcionais venham em primeiro plano, as características de personalidade é que desempatam.

“Eles continuam a ser economistas, administradores, engenheiros de boas escolas, mas a pergunta é: o que desempata? Como é que eles conseguem influenciar a decisão? Quem consegue identificar algo no top line? Antigamente você via o CFO se envolvendo muito mais em questões de bottom line, e hoje ele está envolvido no top line – e é preciso ver como ele pode ajudar nessas duas frentes.”

O que faz a diferença muitas vezes, diz a partner da Russell Reynolds, é algo definido por uma palavra talvez um tanto psicológica demais: empatia. Mas igualmente relevantes na escolha final são comprometimento e envolvimento. “Costumo dizer que o que eu sei, o que fiz e o que faço são commodities; o ‘como’ se faz algo é o que de fato faz a diferença. Não se trata de ter pessoas boas em relacionamentos: às vezes vemos um CFO achando que ele precisa mais ir em reuniões externas e fazer networking. Não se trata de se tornar um ser social. A pergunta é: como ele ergue o nariz e enxerga tudo o que está acontecendo, sabendo ser um advisor para o CEO, ou para um colega?”

Fátima diz que pessoas rápidas intelectualmente e emocionalmente mais resolvidas, que não precisam de tanta manutenção – alguém passando a mão na cabeça, que precisem de muito (outra expressão psicológica) reforço positivo –, essas é que são capazes de ir longe, sentir quando fizeram algo errado e se corrigirem.

Monteiro destaca que o CFO hoje tem que ser alguém que viabiliza os negócios. “O profissional financeiro é aquele que deixou de ser um especialista numa função específica de finanças para ser o grande contribuinte do negócio, aquele que faz com que as coisas se tornem viáveis, na medida em que aquilo faz parte do planejamento estratégico da companhia”, afirmou.



“É preciso continuar se reciclando e se recapacitando. A função está em transformação, por isso ele precisa estar por dentro do que está acontecendo na área.”
(Manoel Rebello, Heidrick Struggles)



**“Qualquer profissional – isso vale não só para o CFO – acaba tendo que ir além do papel dele. Essa habilidade é uma demanda das últimas duas décadas – e já não é mais uma demanda, e sim uma realidade.”
(Fátima Zorzato, Russell Reynolds)**

“Aquele financeiro que olhava pelo retrovisor, que tinha mais dúvidas que certezas, que tinha mais ‘não’ que ‘sim’, mudou para se tornar aquele que pergunta: ‘como e que eu viabilizo dinheiro para abrimos uma fábrica nova, como faço uma fusão de duas empresas e faço sobrar caixa para continuar investindo em desenvolvimento de sistemas?’ Ele pensa o negócio e é o grande parceiro do CEO na busca pela consecução de resultados para a companhia.”

No entanto, ainda que se possa chegar a grandes linhas que definam qual deve ser o perfil de um CFO, o contexto de cada empresa é o que estabelece a trilha que definirá o candidato a ser contratado. “Talento e necessidade dependem de contexto”, diz Bagnolesi. “Tudo depende do contexto das companhias. Por exemplo: uma empresa nacional precisa fazer uma recuperação judicial, ou um turnaround – para essas é preciso um tipo específico de profissional. Uma empresa nacional vai para o exterior, comprando outras – aí é preciso outro tipo. Uma empresa que já está num mercado maduro, consolidada, que tem muito mais controles internos de custo, sem grandes investimentos – para essa também é preciso um tipo específico de diretor. Para cada tipo de situação há uma demanda específica.”

Background

O diretor da Robert Wong ressalta que cada diretor traz consigo um background, um segmento no qual cresceu e que o levou a alcançar a diretoria. Ele elenca três tipos principais:

- Há o que cresce pela área de auditoria: esse geralmente vem de uma das “Big Four”, é formado em contabilidade, passou por controladoria, controles internos e virou CFO;
- Há o que vem do setor bancário: esse tem formação de corporate, vem do universo de operações estruturadas e trabalhou com produtos financeiros altamente sofisticados;
- Há o que cresce por Tesouraria: muitas vezes, esse passou pelo setor bancário no começo da carreira e tem um trânsito mais livre com essas instituições; cuida de fusões e aquisições, mas é menos hábil na área de contabilidade.

É muito difícil, diz ele, encontrar algum CFO que seja forte nessas três áreas – porque quanto mais se sobe dentro da empresa, ele vai deixar de ser um especialista para se tornar um generalista com visão estratégica; nesse novo registro, ele precisa entender de negócio. “Ele não precisa ser mais um especialista – ele vai ter em sua equipe pessoas tecnicamente brilhantes. Ele mesmo precisa é ter o ‘big picture’.”

Barbieri também destaca o histórico que em geral um CFO traz no currículo: ele pode vir de áreas como finanças corporativas, tesouraria, contabilidade e controladoria. “Ele precisa ter um sólido embasamento em matemática, estatística, contabilidade,

economia e em como relacionar todas essas áreas – em geral, ele passa por mais de uma dessas áreas.”

Conflito de gerações

Pela primeira vez na história do mercado de trabalho no Brasil, afirma Bagnolesi, há quatro gerações diferentes trabalhando juntas – e o resultado disso, diz ele, é um “choque gigantesco”. “A geração mais nova – que pode não ser a dos sucessores imediatos, mas serão os de amanhã – é muito mais ansiosa, impaciente e quer ver as coisas acontecerem em um ritmo muito mais rápido. Se aparece alguém que pague melhor, tenha um propósito interessante e vá colocá-lo em um posto mais alto, eles vão embora.”

O que os executivos mais novos querem em suas carreiras, diz ele, não é necessariamente um salário mais alto, mas um “propósito, uma missão coletiva”. “Se a empresa tem isso, ela consegue reter muito bem. Essa é uma geração muito orientada por propósito, por algo que vá impactar de forma relevante a sociedade. Veja-se como exemplo o Google, que não é um dos melhores pagadores – e há filas de gente na porta querendo trabalhar lá.”

Fátima destaca que a adaptação da geração anterior ao ritmo atual de negócios e à velocidade das mudanças na sociedade moderna vem acontecendo – que essa adaptação não tem a ver com idade. “Você tem gente jovem que não tem tudo isso – embora potencialmente haja mais chance de que sejam assim – e se vê sênior que tem. É mais difícil para a geração anterior, que vem de uma estrutura de gestão diferente; ela não nasceu vendo isso; mas há muita gente que dá um baile. Pode-se ter alguém de 60 anos que é imperdível, porque faz tudo isso. Ele tem a serenidade e a energia. E temos alguns que têm a energia, mas não tem a serenidade.”

Monteiro pondera que a troca de gerações acontece em todas as áreas. “A idade média dos CFOs vem caindo, você vê que as pessoas estão chegando muito mais cedo a essa posição. Antes, você tinha pessoas de 50 anos chegando a esse cargo, hoje você já tem pessoas mais perto dos 40 e alguns inclusive abaixo disso”, afirmou.

“Essas pessoas já vieram de uma estrutura corporativa que não é mais aquela da geração anterior – que fazia valer mais a regra do ‘obedeça, que sou eu que mando’. Hoje, há um nível maior de exigência e transparência, de ‘hands on’. Quem não consegue entender essa mudança vai para empresas de segundo ou terceiro níveis, para continuarem empregadas.”

Descompasso de oferta e demanda

Uma queixa comum entre os empresários brasileiros é a de oferta de mão de obra qualificada, para atender às necessidades de crescimento das empresas. Com os CFOs não haveria de ser diferente.



“Essa é uma área que requer um conhecimento técnico bastante forte – e o Brasil sempre foi muito bem reconhecido, porque, com o nosso passado complexo, temos aqui gente qualificada, e o país começou a exportar esses talentos.”
(Antonio Joaquim Motta Carvalho, Amrop-PMC)

Ferramentas online aquecem ainda mais a busca por executivos

No exterior, portais como o eFinancialCareer dão apoio a quem quer uma vaga, e no Brasil o Carreira Financeira vai reunir diversos instrumentos no sistema “all in one”

Um profissional que não se desconecta mais: assim pode-se entender o CFO atualmente. Parte significativa de seus compromissos diários são resolvidos de maneira virtual, e isso torna a noção de tempo livre uma ideia distante. Chega mesmo a comprometer o tempo a ser utilizado para se aperfeiçoar, ler artigos de ponta e saber quais eventos serão mais relevantes.

Alguns portais pelo mundo dão conta de oferecer alguns subsídios para os executivos de finanças que querem se colocar no mercado, como o eFinancialCareers (www.efinancialcareers.com) – uma ferramenta que oferece basicamente vagas para quem procura um emprego na área financeira – e mesmo o LinkedIn – site que já serve de referência para quem procura um profissional, mas sem ser voltado para alguma categoria em particular.

O conceito do eFinancialCareer serviu de benchmark para o projeto do portal brasileiro Carreira Financeira (www.carreirafinanceira.com.br), que deve entrar no ar ainda neste primeiro semestre. A proposta é unir a oferta de vagas ao foco na oferta de informações e subsídios para que tanto estudantes como aqueles que já estão no pós-carreira possam se manter alinhados com as principais tendências, com dicas de cursos, livros e artigos de primeira linha.

“Trata-se de uma vitrine para os profissionais da área financeira, mas não só isso. Diferente de outros sites, o Carreira Financeira [CF] será um espaço para discutir assuntos de interesse da comunidade financeira, trazer vagas e oportunidades de desenvolvimento para os profissionais”, disse Cristiane Corradini, responsável pela divisão de Recursos Humanos do portal. “Não se trata de só um portal para procurar emprego, mas sim para preparação de carreiras, de soluções de RH.”

O compromisso do projeto é fazer a fusão de três áreas que são tendência de mercado: redes sociais, cross-selling e a comunidade. Quando se trabalha com a integração do conceito de desenvolvimento entre um grupo específico, o foco é o desenvolvimento colaborativo. O CF vem ser referência para quem procura uma carreira, para quem está desenvolvendo sua carreira e para o reaproveitamento dos profissionais seniors.

“O grande desafio é focar na comunidade. Outros projetos existentes no Brasil até dão suporte à carreira do executivo de finanças, mas o CF nasce como um portal de conveniência para a comunidade financeira, uma plataforma colaborativa que compartilhe experiências, estimule o desenvolvimento humano e profissional e crie oportunidades de negócio”, afirmou Fernando Raffish, analista de Marketing Digital e Redes Sociais do portal.

O portal terá uma rede social profissional, um ambiente de desenvolvimento profissional via colaboração crowdsourcing, de modo a que a pessoa possa se desenvolver. Como disse Cristiane, o sistema será “all in one” – ou seja, o executivo terá no portal um espaço para troca de experiências, aperfeiçoamento, aprendizado e para se colocar no mercado.

Muitas empresas não acompanham o desenvolvimento do profissional – se ele está se atualizando com algum curso, alinhado com as novidades do mercado. “Isso acontece porque a empresa tem medo de profissionalizar, qualificar mais um executivo e vê-lo sair”, diz Fernando. “O Carreira Financeira vai trabalhar com essa carência. Sabemos que é obrigação do executivo se desenvolver, mas se ele não tem estímulo dentro da empresa, se sabe que não vai ter um valor agregado à sua remuneração após sua atualização, então por que fazê-la?”

O portal vai ter um social media voltado para o profissional – para que não haja uma “orkutização” (ou seja, num ambiente para desenvolvimento profissional, de repente as discussões começam a se desviar para assuntos informais).

O braço da empresa, com soluções para ela, está em desenvolvimento. Hoje há alguns no mercado que geram soluções técnicas – que apenas dão a partida no processo seletivo. Mas nos EUA já existe uma tendência, conhecida informalmente como “clear”, que é o que o CF pretende adotar aqui.

Funciona como um teste da formação de um candidato: um profissional formado em uma determinada universidade, com um determinado curso de especialização ou MBA, e com uma ou duas empresas pelas quais já passou no currículo, pode ter essas etapas todas analisadas e “certificadas” pelo CF – as aspas se justificam porque não se trata de uma certificação no sentido oficial. E com isso ele obtém o “clear”.

Isso pode ajudar, por exemplo, um profissional que, por alguma razão, não esteja encontrando colocação no mercado, diz Fernando. “Pode ser um mau posicionamento de CV, um problema de checagem de informações. O CF vai ter uma operação de coaching, e o braço de RH do portal tende a se desenvolver nos próximos dois anos, dando suporte para empresas e usuários.”

“Um site de vagas de emprego funciona somente com a postagem da vaga; depois que o indivíduo consegue a vaga, ele não volta mais. Um dos pontos fortes do CF é que o objetivo que esse indivíduo volte, para incrementar sua carreira”, disse Fernando.



**“A busca tem estado muito intensa e só vai aumentar. Isso porque os economistas dizem que o Brasil entrou em um ciclo virtuoso: nos próximos dez anos, o país vai passar por uma aceleração da economia.”
(Ugo Barbieri, Horton International)**

Bagnolesi afirma que o mercado tem crescido numa velocidade que não é acompanhada pela da formação de diretores financeiros. “O que acontece é uma escassez de executivos da área financeira. Existe também um movimento de importar diretores financeiros – principalmente pelas multinacionais. Com a escassez vem o aumento de salários – os melhores têm pacotes de remuneração bem altos. De fato, por várias razões – pelo crescimento da economia; pela dificuldade de formar quadros no ritmo em que o mercado cresce; e pela chegada de muitas empresas de fora – abrem-se novas cadeiras, e, por tudo isso, o CFO se tornou um profissional altamente demandado.”

O executivo que tenta ascender ao cargo de CFO precisa procurar agregar à sua formação diferenciais, já que alguns itens – como MBAs e idiomas estrangeiros – deixaram de ser algo a mais para se fundirem aos requisitos básicos. “Algumas coisas, como o CFA [Chartered Financial Analyst], são seletivas e demonstram características pessoais de perseverança e de qualidade técnica. Essa habilidade técnica não é razão suficiente para escolher alguém, mas às vezes isso fala muito sobre a pessoa. Há 20 anos, não era todo mundo que tinha um MBA; agora, todos têm”, destaca Fátima.

“Hoje, todo executivo adota o “managing by walking around” – circula, fala, ouve, entra em contato com a parte humana. O conceito de liderança hoje em dia é o de co-liderança – ele precisa falar com o supply chain, o CEO, com o marketing, com o setor de vendas – interagir para se atualizar constantemente.”

Barbieri pondera que existem centros de excelência para formação de quadros, e que há uma massa de executivos excepcionais no Brasil – principalmente em SP –, mas não há volume. “Não há CFO para todo mundo, assim como não há muitos outros profissionais para todo mundo.”

Ele chama a atenção para o papel que as empresas têm assumido na formação de executivos. “As empresas, no período inflacionário, foram predominantemente recrutadoras – o negócio era atrair grandes talentos para resolver algum problema. Hoje, elas estão sendo muito formadoras de pessoas – há universidades corporativas, sistemas de aprendizagem e treinamento focando o negócio da empresa, educação online. Nos EUA há grandes centros de pesquisa em universidades que atraem talentos do mundo inteiro. E isso começa a acontecer no Brasil – multinacionais instalando centros de pesquisa, o governo falando nisso também. Nos EUA há uma interligação entre academia, empresa e consultoria – uma passa know how para a outra. No Brasil, isso também já existe.”

Bagnolesi, no entanto, lembra que, embora o CFO tenha de encarar hoje o desafio de preparar sucessores, ele mesmo tem que chegar ao cargo já preparado. “Difícilmente alguma empresa madura, de grande porte, tem tempo de treinar o CFO já na cadeira de CFO. Quando se traz um diretor assim, é preciso trazer a pessoa pronta para plugar e rodar. O que se espera dos atuais CFOs é que eles preparem de dois a três sucessores sempre. Esse vai ser o grande desafio dos atuais diretores financeiros: como reter, treinar e desenvolver sucessores.” ❖



Luciana Medeiros von Adamek
Vice-presidente da diretoria executiva
e responsável pelo IBEF Mulher

O Coaching e as mulheres

Fortemente difundido há décadas na Europa e nos Estados Unidos, o *coaching* começa a assumir também no Brasil dimensões consideráveis, com o número de treinadores (coaches) formados ano a ano crescendo a taxas significativas. Concebido na década de 70 com base nos ensinamentos do tenista Timothy Gallwey no livro *O jogo interior de tênis*, o *coaching* deu origem a um processo para melhorar o desempenho de uma pessoa (o coachee) por meio de uma variedade de técnicas conduzidas por um profissional. Hoje, é uma das ferramentas mais usadas mundialmente no desenvolvimento humano, tanto para fins profissionais como para a obtenção de metas puramente pessoais.

Seu princípio básico é que os bloqueios internos são o principal adversário que um indivíduo precisa vencer para realizar todo o seu potencial. O que pouca gente sabe, porém, é a importância das mulheres nessa cada vez mais badalada ferramenta de alcance de metas e objetivos. Dados do IBC (Instituto Brasileiro de Coaching), por exemplo, mostram que elas são quase 70% dos coaches formados. Mas, por que as mulheres são maioria no *coaching*? E o que elas buscam, tanto como treinadores quanto como alunas?

Para a master coach Maria Cristina da Silva, isso é um reflexo da própria sociedade brasileira, já que a mulher, naturalmente, busca mais informação e formação acadêmica que os homens, com o

objetivo de se valorizar no mercado de trabalho. “A mulher quer reconhecimento e ascensão na carreira. Temos essa necessidade de nos valorizar até para podermos compensar as diferenças salariais em relação aos homens”, afirma Maria Cristina, formada em *coaching* pelo IBC em 2010.

Além da maior educação formal, a mulher apresenta outra característica diferenciada que explica não só a procura pela formação em coach, mas, sobretudo, a busca de desenvolvimento pessoal e profissional como coachee. Acostumada a administrar várias jornadas, acumulando múltiplas funções – mãe, esposa, administradora do lar e da vida profissional –, a mulher é uma multigestora por natureza. Gerenciar todas essas facetas – sobretudo – equilibrá-las é um dos principais motivos que levam mulheres líderes a procurar o *coaching*.

Se, no passado, a mulher colocava a carreira em segundo plano (atrás da família) e a si própria em terceiro, hoje, ela pensa, primeiro, nela mesma e quer que a carreira e a vida pessoal estejam em equilíbrio. A busca por essa estabilidade entre o lado profissional e o lado familiar é o principal fator de estímulo para que mulheres líderes procurem o *coaching*. É o que acontece, por exemplo, em uma das fases mais críticas da vida de uma executiva – quando ela decide que é o momento de ser mãe. Nessa hora, pode ser de grande ajuda participar de um processo de *coaching* – uma jornada de au-

toconhecimento que leva a importantes descobertas.

Outro grande motivo que leva as executivas a buscar o *coaching* é a possibilidade de usá-lo como ferramenta para alinhar o seu perfil pessoal ao da organização, ou seja, conhecer quais de suas características estão mais alinhadas à forma como a empresa pretende alcançar seus resultados. Segundo os princípios do *coaching*, o resultado em uma organização pode ser alcançado de quatro maneiras: pelo trabalho, pela conversa, pelo carisma e pelo relacionamento.

Em geral, a mulher, embora se sinta mais à vontade para liderar pelo relacionamento e pela conversa, tem mais facilidade para compreender os vários perfis comportamentais de liderança graças ao fato de ser uma multigestora. Saber se a corporação espera da líder um perfil mais colaborativo ou mais competitivo é fundamental, mas, poder orientar as suas características pessoais ao perfil de liderança desejado por meio de um processo de *coaching* pode fazer toda a diferença.

Conhecer e aprender a utilizar na totalidade o potencial de todas as personalidades que residem naturalmente numa mulher executiva é aprimorar o maior diferencial de uma líder – a sua capacidade de multigestão. E essa característica intrinsecamente feminina é um dos principais motivos que levam as mulheres a ocupar cada vez mais cargos de liderança.

Saudações Ibefianas. ❖



Álvaro Vilela de Souza
Presidente do IBEF Jovem

Pergunte a quem conhece: dicas para iniciantes na carreira

Nesta edição da revista IBEF News traremos para nossos jovens associados um pequeno trecho de um dos grandes sucessos orquestrados pelo núcleo do IBEF Jovem em conjunto com a Editora Saint Paul. Seleccionamos e transcrevemos duas questões do livro 100 Dúvidas de Carreira para Executivos de Finanças, respondidas por experientes executivos membros do IBEF SP.

Saudações Ibefianas.

Quais as responsabilidades do executivo de finanças na empresa?

Respondida por **Hugo Bethlem** (Diretor Executivo do Grupo Pão de Açúcar):

Muitos me perguntam qual é o verdadeiro papel de um CFO. A resposta é bastante ampla e desafiadora. Entendo que o CFO é muito mais que um executivo de finanças, pois exerce um papel abrangente e dedicado à organização como um todo, contribuindo com a visão do negócio.

O nosso papel já foi comparado a de um controlador de voo, que planeja a rota e dá todas as coordenadas para um voo seguro, incluindo a sua decolagem e aterrissagem. No entanto, caso haja um problema com o avião, piloto e tripulantes e passageiros morrerão. E o controlador estava seguro em terra. Esta visão mudou, hoje o controlador de voo (CFO) embarca como copiloto e, se houver um erro no rumo, todos “morrem”, inclusive o CFO.

Por isso, atualmente, o executivo financeiro não é apenas um excelente conhecedor de números, mas sim um grande conhecedor do negócio em que atua de forma abrangente, tornando-se orientador da organização e de suas equipes na busca das soluções e resultados que garantam o diferencial competitivo da sua organização.

Como você escolhe os executivos juniores para trabalhar?

Respondida por **Eduardo Tolero** (CEO da Biopalma):

Procuro avaliar algumas características, como, por exemplo, se o profissional possui visão própria, autêntica, de si e do sentido que está imprimindo à sua carreira, boa capacidade analítica e de raciocínio, integridade pessoal e intelectual, espírito crítico e energia para lutar por aquilo que faça a empresa avançar, capacidade de lidar com frustrações e curiosidade intelectual, se ele estabelece relações pessoais francas e é capaz de avaliar de forma independente seus interesses e os da empresa.

O mais importante é que todos esses traços tenham coerência e que, portanto, eu me convença de que esse executivo é uma boa aposta para o futuro da empresa, boa a ponto de eu me dispor a dedicar boa parte do meu tempo ao coaching desse indivíduo. ❖

DICA DE CARREIRA



Priscila Salgado
Associate Director Ortus HR
priscila.salgado@ortushr.com

Benefícios: encontre o melhor pacote para você

Já percebemos que 2012 promete. O Brasil se prepara para receber investimentos de todos os lugares do mundo, as perspectivas são excelentes e as empresas estão cada vez mais disputando os talentos do nosso (aquecido) mercado.

Se você está em busca de uma oportunidade ou de uma mudança na sua carreira, fique atento na hora de analisar uma proposta. Além do salário – que costuma ser o fator decisivo para o aceite de um candidato – as empresas estão cada vez mais criativas no pacote de benefícios. Academia, salão de beleza, day off e até convênio com hotéis: vale quase tudo para contratar os talentos diferenciados.

Na hora de tomar sua decisão, uma dica é estimar os valores de cada benefício oferecido pela empresa e somá-los ao salário oferecido. Essa é uma boa maneira de entender o quanto a empresa está disposta a investir no funcionário.

Se ainda assim não ajudar, opte pelos seus valores para pesar a decisão – um horário flexível para quem busca qualidade de vida pode ser um fator decisivo. ❖



Confiance is Member Firm of
AGN INTERNATIONAL Ltd.
a worldwide association of
separate and Independent
accounting and consulting firms.



- Auditoria Externa e Interna
- Auditoria de Sistemas
- Auditoria de Processos
- Consultoria Tributária
- Gestão de Controles Internos

**YOUR DOOR TO
INTERNACIONAL BUSINESS**

55 11 5044-0683



Experiência e família: guias certos para as escolhas dos mais jovens

Quando se tem 17 ou 18 anos é natural a incerteza frente à escolha da formação que guiará toda nossa vida profissional. Apoio da família e de pessoas experientes, então, é fundamental. Encontrar os dois ao mesmo tempo é uma rara sorte.

Sorte essa que José Cláudio Securato, de 33 anos, encontrou dentro de casa: um pai expert em carreira e em educação e um irmão mais velho que ajudaram nas decisões difíceis. “Tive orientações sobre quais faculdades escolher e muita ajuda para sanar dúvidas sobre minha orientação e vocação profissional. Hoje, tenho certeza que as escolhas foram certas.”

A orientação recebida em família inegavelmente deu um bom fruto: Securato é formado em Economia e em Direito pela PUC-SP; concluiu o MBA em Finanças na FIA-FEA/USP; defendeu Mestrado em Finanças na PUC-SP e Doutorado em Administração na FEA-USP.

Essa orientação é apenas um sinal de uma experiência familiar muito positiva. “Tenho excelentes recordações da minha infância. Fiz tudo o que uma criança deve fazer (de certo e de errado) durante essa fase. Meus pais e irmãos são meus melhores amigos. Meus avós, tios e primos são muito especiais. Sempre tivemos, e ainda temos, almoços e jantares semanais divertidos.”

Profissionalmente, Securato deu velas soltas ao espírito empreendedor: em 1997, coordenou uma incubadora de projetos de internet – quando o país ainda dava seus primeiros passos na rede mundial. Em 1999, entrou no mercado financeiro. Em 2001 trabalhou com o pai na FIA (Fundação Instituto de Administração), com coordenação e estruturação de cursos. A ideia era passar um mês trabalhando; acabou ficando mais de um ano.

Em 2002, iniciou a gestão do Saint Paul Institute of Finance. Nesse ano, a empresa era focada apenas em consultoria financeira e iniciava a edição de livros. No ano seguinte, abriu um escritório de advocacia; oito anos depois, atingiu a 193ª posição no ranking da revista Os 500 Maiores Escritórios de Advocacia do Brasil.

Na Saint Paul atua como principal executivo da Saint Paul Editora e da Saint Paul Escola de Negócios. Essa atuação está entre suas maiores conquistas: neste ano, a editora completa cem títulos publicados, e a Saint Paul Escola de Negócios está no primeiro time entre as melhores escolas para executivos do mundo, segundo ranking do Financial Times. “São milhares de instituições de ensino avaliados no mundo e apenas 65 são classificadas. A Saint Paul ocupa atualmente a 58ª posição.”

A relação familiar e a carreira acadêmica são outras das conquistas de Securato. “Faço o que gosto, convivo com excelentes profissionais e alcancei minhas metas e objetivos até o momento.”

Além da Saint Paul e do escritório de advocacia, ele é Diretor-Presidente Voluntário da Ação Comunitária – que já formou mais de 120 mil desde sua fundação.

Sua história com o IBEF SP começou como participante no Encontro Socioesportivo de 2004; atualmente é o primeiro Vice-Presidente do Instituto. A maior contribuição

do instituto em sua carreira foi a Menção Honrosa do Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/ KPMG.

Para a vida pessoal e a profissional, a meta é o equilíbrio. “Parece óbvio, mas é muito difícil de conseguir.”

A experiência adquirida com suas iniciativas empresariais mostrou que, para alicerçar uma carreira de sucesso, “nada vence o trabalho duro, focado e ético”. Dedicção e ética, aliás, são, segundo ele, as qualidades mais importantes em um profissional.

Seu tempo livre é dedicado a ficar com a família, viajar e esportes. “Família é o porto seguro. Amigos verdadeiros são um grande prazer de conviver.” ❖



JOSÉ CLÁUDIO SECURATO

Palavra que te define: Perseverança

Guru: Meu pai

Uma personalidade histórica: John M. Keynes

Estilo musical: Rock

Melhor filme: O Poderoso Chefão

Melhor livro: “O Abusado – O Dono do Morro Dona Marta”, Caco Barcelos

Esportes: Corrida e Golfê

O que mais gosta de fazer nas horas de lazer: Ficar com a família, viajar e esportes

Culinária preferida: Italiana e árabe

País (fora do Brasil): aquele que não conheço

Melhor cidade brasileira: São Paulo

Férias: Lugares exóticos



Por Rodrigo Kede
Vice-Presidente de Serviços
de Tecnologia da IBM Brasil

A TI na busca por cidades mais inteligentes

As cidades da forma como as conhecemos hoje foram moldadas em uma época bastante diferente da nossa. Em meados do século 20, os centros urbanos abrigavam apenas 13 em cada cem pessoas da população mundial. Hoje, somamos mais de sete bilhões de habitantes no planeta – a maior parte vive nas cidades e, a cada semana, cerca de um milhão de novas pessoas migram para os centros urbanos.

As cidades são as grandes responsáveis pela maior parte dos problemas ambientais: consomem 75% da energia do mundo, emitem mais de 80% dos gases poluentes e desperdiçam 20% de água por conta de vazamentos e falhas de infraestrutura. Além disso, existem estimativas de que 95% dos centros urbanos mundiais ainda despejem esgoto não tratado em rios e mares.

Outro dado preocupante: cerca de 20% da população global não tem acesso à água potável e a escassez desse recurso vital poderá atingir 50% de todos os habitantes do mundo em pouco mais de 50 anos. O problema aqui não é simplesmente a distribuição, mas a falta de infraestrutura adequada, já que boa parte do sistema de encanamento tem mais de 100 anos.

Estes números são muito expressivos e denunciam uma necessidade iminente de transformações no perfil da sociedade e é certo que essa mudança precisará ser baseada em uma grande transformação na forma de se gerenciar a infraestrutura das cidades.

Um panorama traçado pelas consultorias IDC e Pike Research revela cenários pouco eficientes em vários setores. Somente em São Paulo, as despesas geradas pelos congestionamentos chegam a US\$ 18 bilhões anuais. A questão é: quanto disso se traduz em aumento da poluição? Como podemos diminuir esse consumo e reduzir o tempo que as pessoas perdem no trânsito?

Estes problemas trazem desafios e oportunidades para empresas de diversos segmentos e estão aí pra mostrar que é preciso agir com inteligência frente a essa gigantesca quantidade de fatores com a qual temos que lidar todos os dias. E os próximos anos serão decisivos no que diz respeito aos investimentos na infraestrutura das cidades brasileiras. A realização da Copa do Mundo, em 2014, e das Olimpíadas no Rio de Janeiro, em 2016,

tem mobilizado empresas e governos em torno de projetos de segurança, mobilidade urbana e transportes, por exemplo. Esses grandes eventos são propulsores no país de um fenômeno que se observa em todo o mundo: a necessidade de se conferir inteligência aos centros urbanos.

Vale, portanto, considerar como possível solução uma análise apurada de grandes volumes de informações proveniente dos componentes de uma cidade e redesenhar sua infraestrutura de forma a amparar seu crescimento físico e tecnológico – coisa que a tecnologia atual é capaz de fazer e que depende, em grande parte, do comprometimento de governos, cidadãos e empresas empenhadas em encontrar estas soluções.

Neste movimento, vale prestar atenção aos casos nos quais a tecnologia já foi aplicada com o objetivo de melhorar a qualidade de vida dos habitantes de uma cidade, seja com a criação de um modelo de trânsito mais eficaz ou uma distribuição mais inteligente de energia.

Um exemplo importante é o Centro de Operações Rio, no Rio de Janeiro. Ele é o maior do mundo e integra cerca de 30 órgãos municipais e concessionárias que monitoram o funcionamento da infraestrutura de toda a cidade. Por meio dele é possível alertar os setores responsáveis sobre riscos e medidas urgentes que devem ser tomadas em casos de emergência, inclusive desastres naturais. O edifício de três andares está conectado a mais de cem câmeras espalhadas pelo Rio de Janeiro. Na sala de controle são 70 operadores vigiando a cidade com o uso de telões, 24 horas por dia. Os dados são concentrados em um só lugar para facilitar a tomada de decisão em situações de crise.

A combinação destas tecnologias voltadas à análise e mineração de dados com o trabalho de profissionais de diversas áreas do conhecimento, como matemáticos e pesquisadores, permite não só o desenvolvimento de ações específicas para melhorar ou mesmo sanar situações críticas, mas também uma integração maior e mais dinâmica entre as áreas e necessidades de uma cidade, de forma que se torne natural executar soluções que façam do nosso planeta um lugar mais inteligente e saudável para se viver. ❖



◀ Binóculo Digital Sony DEV-5K

A Sony lança no mercado o primeiro binóculo digital do mundo. Com full HD (1920 x 1080) e capacidade de gravação full HD 3D, o DEV-5K possui ampliação óptica de até 20 vezes e ampliação digital de até dez vezes. Compacto e de fácil manuseio, o binóculo possui funções de zoom e foco que trabalham em conjunto, para manter a nitidez da imagem mesmo quando ampliada.

www.sony.com.br



▶ Hommage a Jacques Perrin

Produzido na vinícola francesa Château Beaucastel - considerada uma das mais importantes do mundo - o vinho Hommage a Jacques Perrin possui aroma intenso, tonalidade vermelho rubi e reflexos violáceos. Acompanha carnes assadas com molhos fortes, guisados à base de carnes de caça, pato assado com molhos adocicados, costeleta de vitela com cogumelos e queijos maduros.

www.beaucastel.com

▶ Canivete Victorinox Damascus Edição Limitada 2012

Com apenas 42 unidades disponíveis no Brasil, a nova linha de canivetes Damascus, da grife suíça Victorinox, apresenta peças com estética e precisão excepcionais. Fabricado com aço damasco, o canivete é flexível e sua lâmina apresenta uma estampa única. O corpo é feito de ébano negro, para um acabamento exclusivo.

www.victorinox.com.br





◀ Pasta Portfólio Gucci

Devido a um processo inovador de lavagem e secagem, a pasta portfólio em couro Gucci apresenta um aspecto envelhecido único, que acentua a exclusividade e singularidade presentes em todos os produtos da marca.

www.gucci.com



▶ Money clip da Tiffany

Imediatamente associada a sofisticação e bom gosto, a marca Tiffany cuida de detalhes pequenos, mas que fazem toda a diferença. Até por a mão no bolso (ou na bolsa) para pagar a conta vai ser algo elegante: o money clip da joalheria, da coleção 1837, é todo trabalhado em prata de lei.

www.tiffany.com

▼ DS3 Citroën

Com o lançamento previsto para o primeiro semestre deste ano, o DS3 da Citroën é o modelo para quem quer um carro compacto com as características dos modelos Premium. Performance esportiva, linhas elegantes e vintage dos faróis dianteiros de LED e teto “flutuante” (o efeito é resultado dos vidros laterais traseiros arredondados dispostos sobre uma coluna central desenhada para “desaparecer”, o que faz o teto parecer flutuar).

www.ds3.citroen.com/pt/





Uma visita a Nova York

Nova York é parada obrigatória (e muitas vezes, o objetivo de carreira) de praticamente todo executivo. Embora venha sentindo o avanço da concorrência de outras capitais financeiras, como a City, em Londres, a “Cidade que Nunca Dorme” ainda desponta.

O Hotel Carlyle, situado no Upper East Side, oferece uma vista privilegiada do Central Park e do horizonte de Manhattan; para o viajante sofisticado, se tornou uma “casa longe de casa”. O hotel é vizinho de galerias e lojas de designers na Madison Avenue e tem fácil acesso a região normalmente chamada de “Museum Mile” – que reúne, por exemplo, o MET (Metropolitan Museum of Art) e o Guggenheim.

O Aeroporto La Guardia fica a cerca de 30 minutos de carro, com o JFK e o Aeroporto de Newark também a pouca distância.

Com mais de 350 metros quadrados, as suítes Versailles e Trianon podem abrigar qualquer tipo de evento e são ideais para festas, casamentos e aniversários, assim como para reuniões de negócios. O Carlyle oferece terraços privados para alguns quartos e suítes, dispõe de concierge, serviço de limpeza duas vezes ao dia, serviços de babá e de cuidados para animais de estimação.

O Café Carlyle – referência no cenário do entretenimento e social de Nova York desde sua inauguração, em 1955 – já foi palco para muitos talentos lendários como Woody Allen, Eartha Kitt e Judy Collins. O escritório de design Scott Salvator Inc incorporou elementos modernos sem sacrificar seu refinamento: com murais restaurados de Marcel Vertès, o café mantém a integridade da Manhattan histórica com uma infusão de estilo e refinamento modernos.

Instalado em um edifício inaugurado em 1930, o nome do hotel presta homenagem ao ensaísta inglês Thomas Carlyle.



Café Carlyle

Hotel The Carlyle

35 East 76th Street
Nova York, NY - 10021
(212) 744-1600
www.rosewoodhotels.com

Para mais informações:
thecarlyle@rosewoodhotels.com

Aniversariantes

MAIO 2012

1/5

» Tsuguo Takayama

2/5

» Antonio Oscar Ponzi

3/5

» Carina Valino Rosa

» Claudio Antonio Ambrósio Gomes

» Henrique Arantes

» Marcelo de Simone

» Marcos Bardagi

» Renata Evangelista Romariz Recco

» Ricardo Bonazzi

» Thomas Hollnagel

» Valter Bolin

4/5

» Ana Carolina de Salles Freire Rutigliano

» Luciene Teixeira Fernandes

5/5

» Claudio Augusto Bonomi

» Flávio Antonio Angelin

» Jorge Roberto Manoel

» Marcelo Rondon Xavier

6/5

» Benoit Keruzore

» Carlos Eduardo de Mori Luporini

» Cyrille François Jean Claude Fourny

7/5

» Jose Cezario Menezes Barros Sobrinho

» José Claudio Securato

» Luiz Carlos Sambo

8/5

» Eduarda Silveira Bueno

» Luis Felipe Cursino de Moura Guarnieri

» Nelson de Carvalho Filho

» Pablo Rogers Silva

9/5

» Daniel Ferrari

» Ricardo Anbar

» Sandro Henrique Peixoto Saboia

10/5

» Everaldo Guedes de Azevedo França

» James Kenneth Keller

» Jose de Oliveira Barros Junior

» Luciano Martire

12/5

» Ana Cristina Ramos Tena

» Antonio Marcio Fonseca de Oliveira

» Flavio kezam Málaga

13/5

» Leonardo Barros Brito de Pinho

» Lucio Rideki Takahama

» Rodrigo Ferraz Pimenta da Cunha

14/5

» Fernando Raul Mieli

» Luis Paulo de Almeida Rabello

» Marcus Benedito Teixeira

16/5

» Leonardo Amaral Donato

» Marcos Reinaldo Severino Peters

17/5

» Alexandre Leal Bess

» Carlos Frederico Alves Carneiro Vianna

» Eduardo Gil Amarelo

» Gabriela Motta Mendes

» Thomas Daniel Brull

18/5

» Alexandre Sanssone Pacheco

» Claudio Gonçalves dos Santos

» Glauco Ulisses de Oliveira

» Valtemar Lázaro Franco

» Wilson Roberto Nunes

19/5

» Marco Tulio Clivati Padilha

20/5

» Daniel Martins dos Santos

» Flavio Mario Chiaretti

» Luca Banfi Passarelli

21/5

» Bruno Negretti Soares

» Marco Aurélio Galhardo Rennó

22/5

» Alexandre José Nini

» Marco Aurelio de Castro e Melo

» Ronaldo Puzipe Garcia

23/5

» José Luiz Ribeiro de Carvalho

» Ricardo Itapema de C. Monteiro

» Rosângela Sutil de Oliveira

24/5

» Diego Veras de Mello

» Emilson Roman

» Marcos Suryan Neto

» Paulo Sérgio Laudisio Leonhardt

» Ricardo Scalzo

25/5

» Carlos Henrique Rossin

» Cyrille Marc Marie Favel

» Geraldo Lima Wandalsen

» Marcos Aurelio Couto

» Vinicius Santana Nunes

26/5

» Fabio dos Santos Costa

» Hamilton Costa Júnior

» Marcelo Ferreira da Gama

» Olga Stankevicius Colpo

» Valter Savian de Lourenço

27/5

» André Felipe Benchimol

» Vicente Tadeu Loschiavo

28/5

» Marcio Augusto de Carvalho Mazzei

» Monica Garcia Fogazza Rego

» Vital Jorge Lopes

29/5

» João Orives Pichinin

» José Marcos Teixeira Costa Araujo

» Nilton Pereira Oliveira

30/5

» Fernando Mario Rodrigues Marques

» Flavia Cristina Buiati Pereira

» Ricardo Werner Marek

NOVOS ASSOCIADOS

Jorge Cintra Backup	Arimos Quimica Ltda.
Carlos Augusto dos Santos	SAS
Marcelo Rondon Xavier	Banco Santander
Bruno Negretti Soares	Michael Page Executive Search
Pedro Castro Alves	GMX Capital
Evandro Gonçalves de Oliveira	Proteus Information Security Services
Alexandre Sansone Pacheco	Sansone Pacheco Sociedade de Advogados
Andre Evangelista Rocha	Saint Paul Educacional
Paulo Henrique Pombo Canosa	Associação Brasileira de Educadores Lassalistas
Maria Fernanda Parisi de Marchi	Kemira Chemicals Brasil Ltda.
Rui Eduardo Botelho	PwC
Flavio Marcondes Bojikkian	Bojikkian Consultoria e Treinamento Ltda.
Sergio Henrique Ranciaro Moraes	Bank Of America Merrill Lynch
Ana Carolina Borges Giublin	Johnson & Johnson

Abram Szajman em uma página



O empresário brasileiro Abram Szajman é fundador da Vale Refeição – empresa líder de mercado no segmento de refeições conveniadas – e presidente da Fecomercio (Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo). Também preside o Centro do Comércio do Estado de São Paulo e os conselhos regionais do SESC e do SENAC de São Paulo. É ainda vice-presidente da CNC (Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo) e assumiu, em 2009, a presidência do Sebrae – em mandato que durou dois anos.

Em 1968, Szajman filiou-se ao sindicato patronal do setor em que atuava e também ao Centro do Comércio do Estado de São Paulo; desde cedo, percebeu a necessidade de união entre os empresários – mesmo concorrentes entre si – para defenderem interesses em comum. Passou a postos de direção e à indicação para o Conselho de Representantes da Fecomercio. Em 1969 foi eleito para o Conselho do Senac (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial) e, em 1972, para o Conselho do Sesc (Serviço Social do Comércio), na Administração Regional de São Paulo.

Na Fecomercio, a partir de 1971, ocupou os cargos de tesoureiro, vice-presidente e presidente, reeleito desde 1984. Ganhou projeção nacional por seu trabalho nas entidades do comércio. Foi agraciado pela ADVB (Associação dos Dirigentes de Vendas do Brasil) com o título de Homem de Vendas do ano em 1994.

Szajman, filho de imigrantes poloneses, nasceu em 20 de julho de 1939 no bairro paulistano do Bom Retiro. Seus pais chegaram ao país no início da década de 1930 para se reunirem a um tio de Szajman, já estabelecido aqui na década anterior. Em 1957, concluiu a Escola de Comércio Álvares Penteado, no centro da cidade, no Largo São Francisco. Passou pelo ramo imobiliário e pelo setor de turismo.

Criada em 1977, a partir da instituição do Programa de Alimentação do Trabalhador, a VR cresceu e chegou à liderança entre as similares brasileiras, apesar das turbulências que abalaram a economia no período. A carteira de clientes do vale-refeição e alimentação da VR foi vendida para o grupo Sodexo; hoje, o grupo diversificou suas atividades e atua, entre outros, no mercado imobiliário.

O empresário ainda participa de conselhos como o do Hospital Israelita Albert Einstein e do Incor; no Einstein, seu nome foi dado ao Centro de Educação e Saúde do Instituto Israelita de Ensino e Pesquisa Albert Einstein. Foi um dos fundadores da ONG Instituto São Paulo contra a Violência. Aceitou convite da Anistia Internacional para ser, no Brasil, um ativista dos Direitos Humanos, a serviço da luta contra prisões arbitrárias e cerceamento da liberdade. Tornou-se benemérito da ONG Casa Hope (para pacientes com câncer) e foi presidente da Casa de Cultura de Israel. Corinthiano desde a infância, já foi cogitado para a presidência do clube.

É casado com Cecília Zaclis, é pai de Cláudio Szajman, André Szajman e Carla Szajman.



Roberto Goldstajn é advogado tributarista e coordenador da Comissão de Tributos do IBEF SP.

“Guerra dos Portos” prejudica o progresso?

A Fiesp (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo) divulgou recentemente estudo, realizado por seu Departamento de Relações Internacionais e Comércio Exterior, sobre o impacto da migração das empresas para outros Entes Federados como tentativa de redução dos custos provenientes da aquisição de matérias-primas e produtos finais importados.

De acordo com esse levantamento, os Estados que concedem incentivos fiscais para utilização de seus portos para essas operações têm se beneficiado consideravelmente, do ponto de vista financeiro, com o aumento da arrecadação do ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) incidente sobre as referidas importações.

Dentro desse contexto, cumpre avaliar se tal política fiscal está em consonância com a orientação posta na Constituição Federal, que estimula, dentre outros:

- a) a construção de uma sociedade livre, justa e solidária;
- b) o desenvolvimento nacional;
- c) a redução das desigualdades sociais e regionais; e
- d) a promoção do bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.

No tocante a esses objetivos, destaca-se o Princípio da Solidariedade, defendido pelo ilustre jurista Luis Roberto Barroso. O trecho a seguir foi extraído do voto do Exmo. Sr. Dr. Ministro Gilmar Mendes, proferido por ocasião do julgamento da ADIN 3.128-7: “Dentre os princípios que vêm merecendo distinção na quadra mais recente está o princípio da solidariedade, cuja matriz constitucional se encontra no art. 3º, I. O termo já não está mais associado apenas ao direito civil obrigacional (pelo qual alguém tem direito ou obrigação à integralidade do crédito ou da dívida), mas também, e principalmente, à ideia de justiça distributiva. Traduz-se na divisão de ônus e bônus na busca de dignidade para todos. A solidariedade ultrapassa a dimensão puramente ética da fraternidade, para tornar-se uma norma jurídica: o dever de ajudar o próximo. Conceitos importantes da atualidade, em matéria de responsabilidade civil, de desenvolvimento sustentado e de proteção ambiental fundam-se sobre esse princípio, inclusive no reconhecimento de obrigações com gerações futuras.”

Como se vê no trecho transcrito acima, o Estado deve buscar o atendimento do Princípio da Solidariedade, com o fito de garantir o progresso em sintonia com o conceito de sustentabilidade. Essa seria uma forma de viabilizar a concessão de incentivos para o desenvolvimento sustentável regional através de processos industriais baseados na utilização da análise do ciclo de vida e da logística reversa, em sintonia com as metas de sustentabilidade estabelecidas pelo Poder Executivo.

Cumpre destacar o conceito de desenvolvimento sustentável definido pela Comissão Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento, estabelecida no Relatório Brundtland (intitulado “Nosso Futuro Comum”): “o desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer as habilidades das gerações futuras em atender suas próprias necessidades”.

Ademais, o Texto Magno assegurou a cada Ente Político o direito de formular sua própria política pública de forma lícita, justa, conveniente e oportuna como forma de garantir o seu progresso desde que não ofenda preceitos constitucionais explícitos.

Com isso, ganha força a necessidade de uma melhor avaliação sobre os reflexos dos incentivos fiscais concedidos por cada Ente Político antes de contestá-los, quais sejam: a atração de novos investimentos gerou empregos, melhorou a infraestrutura, ampliou a rede de saúde e aprimorou a educação para toda uma região?

Caso os requisitos elencados acima sejam atendidos, qualquer tentativa de invalidação dos incentivos fiscais outrora concedidos violará preceitos constitucionais relacionados à política de progresso do país.

Compreende-se, pois, que a utilização dos incentivos fiscais de qualquer natureza pode ser benéfica para o país - desde que atenda os interesses nacionais e/ou regionais e contenha os conceitos do desenvolvimento sustentável.

Portanto, ganha força a necessidade de uma discussão conjunta para utilização dos incentivos fiscais, entre as empresas, consumidores, trabalhadores, representantes de todos os setores da sociedade civil e o Estado. Essa discussão viria para contribuir para o desenvolvimento sustentável do país a fim de garantir o bem-estar social, independentemente da “Reforma Tributária”. ❖