



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

Conselho de Administração

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

Diretoria Executiva

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

Conselho Fiscal

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

Comissão de Relações Públicas

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

Diretor-Gerente

Mário de Rezende Pierrri

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

IBEF
NEWS

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

Jornalista responsável: Rodney Vergili
(Mtb nº 11.420)

Redação

Gabrielle Nascimento (Coordenadora), Arthur Pires,
Ana Gerardi, Jennifer Almeida, Jonathas Ruiz,
Marília Alencar da Silva e Paula Craveiro

Design e produção gráfica

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

Pré-impressão e Impressão

Fabracor

Tiragem

2.000 exemplares

DISTRIBUIÇÃO GRATUITA

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

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



Divulgação

Editorial

Rumo a mais um Prêmio Revelação

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

A matéria de capa desta edição aborda um assunto recorrente nas recentes análises do comportamento da economia mundial: a tendência dos preços das *commodities*. Foram ouvidos profissionais afetados pela variação de preços e de disponibilidade desses insumos, além de consultores, economistas e ex-ministros, que apresentaram seus comentários sobre a situação atual e o impacto na economia brasileira.

Apresentamos, também, a cobertura do café da manhã realizado no Grand Hyatt, que contou com a presença do secretário de Finanças do Estado de São Paulo, o Prof. Andrea Calabi. Ibeiano há quase 30 anos, ele discorreu sobre a situação fiscal e financeira do nosso Estado, bem como sobre aspectos relacionados com guerra fiscal e a competição asiática, com forte presença da indústria chinesa. Falou, ainda, sobre o perigo da volta da inflação, mas garantiu a continuidade dos investimentos em infraestrutura por parte do Estado, graças às medidas adotadas pelos sucessivos governadores.

Um interessante artigo, comparando a competição entre o Brasil e a Índia a um jogo de futebol, traz excelente visão do comportamento desses países, onde os gols seriam medidas de governança corporativa: o resultado final eu os convido a ver na seção *Ponto de Vista*.

Pode ser encontrada na seção *Opinião* uma interessante avaliação das boas práticas de gestão sobre serviços terceirizados, um tema atual e muito oportuno.

Outro texto interessante é o artigo sobre gerenciamento de preços, escrito pelo especialista Frederico Zornig: a leitura é esclarecedora e de alto valor.

Um assunto que passará a frequentar nossas próximas edições é a realização da oitava edição do *Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG*: uma iniciativa de sucesso, incubadora do IBEF Jovem, como destaca Álvaro Vilela de Souza em seu editorial, e que tem contribuído com excelente material para os nossos associados. A partir de agora estão abertas as inscrições para trabalhos corporativos e acadêmicos: convido os jovens para participarem com entusiasmo dessa iniciativa pioneira do IBEF SP e da KPMG, parceira desde a primeira edição.

As entrevistas do mês são com o presidente da Cielo, Rômulo de Mello Dias, que nos traz na seção *Ping-Pong* mais informações sobre o abrangente mercado de cartões, e com a ibefiana Ana Zamper, em *Executivos&Empresas*.

Como vocês podem notar, trata-se de mais uma edição interessante, e só me resta desejar boa leitura a todos!

Índice

Rapidinhas 4

Ping-pong 6

Investimentos e perspectivas da líder em processamento de cartões

TI 10

EFD-PIS/Cofins: cenário e esclarecimentos

Café da Manhã 14

Perspectivas econômicas para São Paulo

Tributos 20

IBEF SP debate governança tributária

Matéria de capa 24

Commodities e as companhias brasileiras

Ponto de vista 32

E se o Brasil jogasse contra a Índia – em governança corporativa? por Kevin McDonald

Artigo 36

Como organizar sua empresa para gerenciar preços de forma estratégica, por Frederico Zornig

Prêmio Revelação 38

8º Prêmio Revelação em Finanças: Revelação hoje, Equilibrista amanhã

Tema livre 39

Sem encarar distorções como o resqúio de indexação, a inflação é rígida para baixo e maleável para cima a qualquer vento de banda, por Antonio Machado

IBEF Mulher 41

IBEF Jovem 43

Executivos&Empresas 44

Entusiasmo, perseverança e disciplina: qualidades de uma executiva

Aniversariantes 45

Opinião 46

A importância de boas práticas de gestão sobre serviços terceirizados, por Renata Romariz



CARREIRA

O ibefiano André de Araújo Souza, vice-presidente da Diretoria Executiva e responsável pela Diretoria Técnica do IBEF SP, foi promovido a sócio da Ernst & Young Terco. André atua na área de *Business Tax Services*, atendendo clientes nacionais e multinacionais de vários setores. André começou a carreira no escritório do Rio de Janeiro, passou por Minas Gerais e há cinco anos atua em São Paulo.

Luiz Roberto Calado, diretor da Brain e vice-presidente executivo do IBEF São Paulo, participou no dia 6 de junho último de almoço com Luciano Coutinho. Na mesa diretora do evento, estavam, além do presidente do BNDES, os presidentes da ABCFI, da Febraban, da ABBI, da Acrefi, da Abel e da ABBC.

.....

Será realizado em Curitiba, de 28 a 30 de setembro de 2011, o XXII CONEF – Congresso Nacional de Executivos de Finanças. Organizado pelo IBEF Paraná, o evento terá como tema “Brasil de hoje: desafio presente”, contando com cinco palestras e quatro painéis e abordando assuntos de relevância para os executivos de Finanças. Haverá, também, programação para acompanhantes. O presidente do IBEF PR, Luiz Antônio Giacomassi Cavet, e o presidente do XXII CONEF, Luiz Afonso Cerqueira, convidam todos os ibefianos para participarem do encontro.

.....

O *Financial Times* (Inglaterra) elegeu as 65 melhores escolas de negócios do mundo e entre elas figura a Saint Paul Escola de Negócios, em 58º lugar. É o reconhecimento do trabalho executado pelo ibefiano José Cláudio Securato, 1º vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP, e por sua equipe. Ranqueada pela primeira vez pelo *FT*, a Saint Paul passa a fazer parte de um seleto grupo de escolas de negócios do mundo inteiro: apenas três outras escolas brasileiras aparecem nesse *ranking* (Fundação Dom Cabral, FIA e Insper), o que atesta o alto nível de excelência alcançado pela instituição.

ASSOCIADO

Mantenha seus dados sempre atualizados no cadastro do IBEF SP.

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



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

Café da Manhã da Comissão de TI do IBEF SP

Riscos Legais no Uso das Tecnologias nas Corporações.

Palestrante: Márcio Cots.



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

Café da Manhã da Comissão de Tributos do IBEF SP

Administração Estratégica do Contencioso Tributário Integrado à Área de Finanças e Mapa Estratégico de Planejamento Tributário.

Palestrante: André Luís Almeida.

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



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



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

Em 1995, a Visa Internacional, o Bradesco, o Banco do Brasil, o Banco Real (hoje Santander) e o extinto Banco Nacional se uniram para idealizar o que viria a ser a VisaNet Brasil. Um ano depois, a companhia já operava com mais de 100 mil comerciantes herdados

Investimentos e perspectivas da líder em processamento de cartões

Em 2010, a Cielo capturou R\$ 262 bilhões, valor equivalente a 7% do PIB brasileiro

dos bancos. Mas foi no ano de 2009, em meio à crise financeira mundial, que a empresa viveu um de seus mais importantes momentos: realizou a maior operação de abertura de capital da BM&FBovespa já registrada no País, levantando R\$ 8,3 bilhões com a venda de ações ao mercado. Depois veio a mudança da marca: de VisaNet Brasil para Cielo.

Hoje, é a empresa líder em soluções de meios de pagamento eletrônico no Brasil e na América Latina. E, como explica Rômulo de Mello Dias, presidente da empresa, as projeções econômicas do País revelam um futuro ainda mais promissor: “A Abecs [Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços] estima que o mercado deve crescer mais de 20% neste ano.”

Recentemente, a empresa anunciou que suas ADRs (American Depositary Receipts) começaram a ser negociadas no OTCQX International Premier, o segmento mais alto do mercado de balcão norte-americano (OTC), o que aumenta a visibilidade que a companhia tem diante dos investidores estrangeiros. Em entrevista à IBEF News, Rômulo comprova que a Cielo está preparada e atenta às oportunidades do mercado.

IBEF News – Como o senhor avalia o processo de quebra de exclusividade e “abertura” do mercado?

Rômulo de Mello Dias – O cenário multibandeira, que completa um ano em 1º de julho, mudou positivamente o mercado de cartões. Até julho de 2010, a companhia, que antes capturava apenas Visa, passou a capturar também MasterCard e American Express, as três maiores bandeiras do mundo, gerando mais vendas para os nossos clientes, que se beneficiam do poder de escolha, já que podem optar pelo uso de uma única credenciadora para aceitar pagamentos com cartões de diversas bandeiras. Recentemente, anunciamos a captura da bandeira Elo, lançada em conjunto pelo Bradesco, Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal, uma bandeira 100% brasileira. Também somos líderes no segmento de *vouchers* e temos parcerias com as três maiores bandeiras de alimentação fora do lar – Ticket, Visa Vale e Sodexo.

IN – Então esse movimento trouxe benefícios ao consumidor?

RMD – Com certeza. O consumidor, cliente dos nossos clientes, tem mais opções de pagamento, uma vez que a rede da Cielo captura as melhores e maiores bandeiras do Brasil e do mundo.

IN – E o processo de transição das atividades da Visanet para a Cielo já se completou?

RMD – Sim. O processo de transição já havia começado antes mesmo da abertura do mercado, em novembro de 2009, e hoje a

marca Cielo é uma marca consolidada e muito bem-sucedida.

IN – Qual é a grande vantagem da centralização de recebimento por cartões em uma única empresa, em vez de diluir as operações?

RMD – As vantagens são inúmeras. O nosso cliente, o lojista, tem a vantagem de controlar melhor as suas vendas, já que temos um extrato que consolida as transações com MasterCard e Visa. Além disso, ao concentrar as vendas na Cielo, o lojista conta com o Cielo Fidelidade, um programa de fidelidade inédito no mercado, que já é o maior programa B2B da América Latina, com 150 mil lojistas participantes. De forma simples e sem burocracia, as vendas são convertidas em pontos que, quando acumulados, podem ser trocados por prêmios. O programa Cielo Fidelidade também oferece uma ferramenta de gestão de negócio. O estabelecimento participante do programa pode, além de resgatar produtos e serviços usando seus pontos, consultar indicadores de seu negócio e do mercado, avaliar seu desempenho em relação aos concorrentes do setor com índices parametrizados pelo próprio estabelecimento e participar de programas de capacitação desenvolvidos pela Cielo. Entre esses programas estão, por exemplo, cursos sobre fluxo de caixa e de vitrine.

IN – Qual é a expectativa de processamento neste ano, percentualmente, em relação ao ano anterior?

RMD – Como a Cielo é uma empresa de capital aberto, infelizmente não

podemos abrir expectativas. Entretanto, vislumbramos expectativas altamente positivas para o mercado de cartões como um todo, já que existe muito espaço para crescer. Acreditamos que a ‘bancaização’ e os indicadores macroeconômicos contribuem muito para esse mercado.

IN – Vocês têm uma parceria com a Ticket, correto? Qual a relevância disso e o que podemos esperar de novo, em termos de parcerias, por parte da Cielo?

RMD – A Cielo é líder no segmento de *vouchers*. A parceria com a Ticket veio consolidar a posição da empresa nesse mercado. Além disso, a companhia firmou novas parcerias ao longo do primeiro trimestre de 2011, fortalecendo sua posição de liderança em transações no campo da alimentação fora do lar. Foram elas: parceria com o grupo CBA, Cred-System, Cabal Vale Alimentação e Cabal Vale Refeição, Verocheque, Banestes, Grupo Sodexo no Brasil, Elo [desde abril] e Sapore. Mais de 70 mil estabelecimentos credenciados serão habilitados, no segundo semestre, para capturar transações nas máquinas da Cielo. Atualmente, há mais de 300 mil cartões dos produtos da Sapore Benefícios emitidos e com circulação nacional, concentrados principalmente nas Regiões Sul e Sudeste.

IN – E quanto ao aumento no volume de transações – fruto do crescimento do mercado e, também, do market share da Cielo –, a empresa está pronta para absorver?



Divulgação

Rômulo de Mello Dias é presidente da Cielo S.A. desde junho de 2008. É formado em Economia pela Universidade Federal Fluminense, com MBA e Pós-Graduação em Desenvolvimento Gerencial Executivo pelo Ibmecc. Rômulo foi diretor estatutário do Bradesco BBI e da Bradespar e atuou, também, como diretor executivo do Citibank, dentre outras empresas. Foi sócio gerente da Albion Alliance Capital e membro do conselho de administração da Companhia Vale do Rio Doce, Valepar, Escelsa, Enersul, Net, Amerigel, Telet, Iven, Visanet, Monteiro Aranha, Visa Vale e da CPM.

RMD – Certamente. Temos a capacidade de processar 2.000 transações por segundo. A Cielo está presente em 98,5% do território nacional e sua disponibilidade de transações é de 99,995% ao longo do ano, e de 100% nas datas de maior venda do comércio.

IN – Qual é a expectativa de porcentagem de pagamentos feitos via cartão de crédito e débito e como era essa porcentagem dez anos atrás?

RMD – Novamente, não podemos abrir essas informações. No entanto, em 2010, a Cielo capturou R\$ 262 bilhões, valor equivalente a 7% do PIB brasileiro. No 1T11, o volume financeiro de transações atingiu um crescimento de 19,5% comparado ao 1T10, atingindo R\$ 70,2 bilhões em apenas três meses.

IN – E como está o posicionamento da Cielo em relação ao tão falado pagamento de contas via celular?

RMD – A Cielo tem apostado no segmento de *mobile payment* por ser uma realidade em diversos mercados. Em agosto do ano passado, adquirimos 50,1% da M4U, uma empresa dedicada à inovação e ao desenvolvimento de plataformas tecnológicas de mobilidade. Em outra frente, Cielo e Oi anun-

ciam a criação de uma *joint venture*, direcionada ao desenvolvimento da aceitação de *mobile payment* no Brasil. Recentemente, lançamos também dois aplicativos pioneiros no mercado brasileiro, que transformam os aparelhos da Apple, os *smartphones* e *tablets* com o sistema operacional móvel Android em uma máquina da Cielo.

IN – A empresa tem expectativa de grande aumento de investimento este ano?

RMD – Em 2010, a companhia investiu R\$ 242 milhões em seu parque tecnológico [máquinas da Cielo]. Investimos também em ações de sustentabilidade, projetos sociais, culturais e esportivos – realizados sempre por meio de incentivos da Lei Rouanet, Lei do Esporte e Fundação para a Infância e Adolescência, que envolvem várias frentes. Investimos, por exemplo, na socialização de crianças e jovens por meio da prática do basquete; na capacitação de crianças, cegas ou não, para a vida cotidiana, e na profissionalização de jovens da periferia de São Paulo que, no período de quatro meses, tornam-se aptos a montar móveis e gerar renda. Esse tipo de investimento totalizou R\$ 2,4 milhões no ano, com incen-

tivos fiscais, montante distribuído nos municípios paulistas de Santo André e São José dos Campos, e nas capitais São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte. Outros R\$ 14 milhões foram destinados a espetáculos, peças teatrais, festivais e *performances* em todo o território brasileiro, com incentivo da Lei Rouanet. No ano de 2011, continuaremos a investir nessas atividades.

IN – Diversificar os negócios está nos planos da Cielo?

RMD – A companhia vem diversificando cada vez mais seus negócios dentro do segmento de transações com cartões. Recentemente, adquirimos a Braspag, empresa para pagamentos *on-line*, visando aumentar nossa participação em transações pela *web* (*e-commerce*).

IN – Quais são os cartões atualmente aceitos na rede Cielo?

RMD – A Cielo captura as transações das três maiores bandeiras de cartões do mundo: Visa, MasterCard® e American Express®, além da JCB [Japan Credit Bureau], a quinta maior bandeira de cartões de pagamentos do mundo. Recentemente, anunciamos também a captura da bandeira Elo, lançada pelo Bradesco, Banco do Brasil e CEF, a qual é a única bandeira 100% brasileira. Além disso, os cartões de benefícios Visa Vale, Ticket® e Sodexo também são aceitos na rede da Cielo. Ao longo de 2010, a companhia fechou parceria com as bandeiras regionais Aura, Sorocred, Policard e Good Card, além de uma aliança com a Dotz, uma das

"No que diz respeito ao nosso negócio, o crescimento da população com acesso a cartões [‘banca rização’] e as estratégias das empresas para conquistar usuários tendem a compensar os fatores macroeconômicos negativos"



"Em 2010, a Cielo capturou R\$ 262 bilhões, valor equivalente a 7% do PIB brasileiro. No 1T11, o volume financeiro de transações atingiu um crescimento de 19,5% comparado ao 1T10, atingindo R\$ 70,2 bilhões em apenas três meses"

"Temos a capacidade de processar 2.000 transações por segundo. A Cielo está presente em 98,5% do território nacional e sua disponibilidade de transações é de 99,995% ao longo do ano, e de 100% nas datas de maior venda do comércio"

principais empresas de programas de fidelização no modelo de coalizão da América Latina. Em 2011, a Cielo anunciou parceria com a Cred-System, emissora de cartões de crédito da bandeira Mais!, e com o Banestes, Banco do Espírito Santo, emissor do Banescard. No segmento de cartões de benefícios, a Cielo reforçou seu posicionamento ao firmar parcerias com Bônus CBA, Cabal Vale, Veroqueque e, mais recentemente, Sapore Benefícios.

IN – Quais as principais empresas clientes da Cielo?

RMD – Trabalhamos com praticamente todos os clientes que aceitam cartões, desde as maiores redes de varejo e companhias aéreas, passando por grandes franquias, até pequenos restaurantes, lanchonetes, ambulantes.

IN – E sobre expansão internacional, a companhia tem planos?

RMD – O nosso foco é crescer organicamente no Brasil.

IN – Ainda abordando as táticas de crescimento, pretendem expandir por meio da absorção de outras empresas?

RMD – Nosso potencial de crescimento está nos segmentos da economia que ainda não se valem dos hábitos de uso de cartões de crédito e débito.

IN – Qual a previsão de crescimento para 2011 e 2012?

RMD – A Abecs [Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços], entidade que nos representa, estima que o mercado deve

crescer mais de 20% neste ano. Para 2012, a estimativa de crescimento ainda não foi apresentada.

IN – Que vantagens adicionais os consumidores podem aguardar nos negócios da Cielo? E os empresários?

RMD – Para os estabelecimentos comerciais, a Cielo está sempre desenvolvendo novas ações, visando a fidelizar o cliente e a oferecer cada vez mais vantagens e facilidades. Um exemplo é o Cielo Fidelidade, programa integrado que oferece vantagens para os estabelecimentos que concentram suas vendas na companhia, do qual falamos anteriormente. Para o usuário desenvolvemos o Cielo Premia, que tem o objetivo de aumentar as vendas do estabelecimento por meio de benefícios oferecidos aos consumidores.

IN – Falando um pouco sobre o cenário econômico atual, a turbulência no câmbio afeta de alguma maneira o desempenho da Cielo?

RMD – A atual questão cambial não tem interferência direta no desempenho da Cielo. As medidas macroprudenciais, anunciadas recentemente pelo governo federal para segurar a inflação, também não devem afetar substancialmente o setor de meios de pagamento por cartões. Taxas de juros mais altas e pequenas retrações no crédito podem ter um impacto indireto, mas não a ponto de comprometer o crescimento esperado para 2011, situado na faixa de 20%, para um faturamento de R\$ 538,3 bilhões em 2010, considerando cartões de débitos, créditos e plásticos de redes e lojas. Mais importante do que os

juros, são fatores como a manutenção de emprego e renda, além da entrada de novos consumidores no mercado, o que vem ocorrendo com a mobilidade social nas classes intermediárias C e D. No que diz respeito ao nosso negócio, o crescimento da população com acesso a cartões ["bancarização"] e as estratégias das empresas para conquistar usuários tendem a compensar os fatores macroeconômicos negativos.

IN – Em sua opinião, qual a importância e possibilidade da tão desejada reforma tributária ser implementada neste mandato [governo Dilma]?

RMD – É de extrema importância para as empresas e para o contribuinte que a reforma tributária saia o mais breve possível, de preferência em início de governo, período mais favorável às grandes reformas estruturais necessárias ao País. Só assim o empresariado será "desafogado" e poderá investir mais, gerando mais negócios, emprego e renda.

IN – Para finalizar, qual é a origem do nome Cielo?

RMD – O nome simboliza mais do que uma simples mudança: indica a chegada de um novo posicionamento. A companhia escolheu o nome Cielo – que em italiano e espanhol significa céu – porque também deseja enfatizar a abrangência de suas ações e a amplitude de sua rede, que atualmente possui 1,8 milhão de estabelecimentos credenciados e cobre 98,5% do território nacional, o que a torna a primeira na América Latina e uma das cinco maiores do mundo. ■



Especialista da Ernst & Young Terco, Roberto de Paiva, esclareceu detalhes de prazos e preenchimento da Escrituração Fiscal Digital

COMISSÃO DE TI

EFD-PIS/Cofins:

O IBEF SP realizou em sua sede o café da manhã Escrituração Fiscal Digital – PIS/Cofins, no dia 26 de abril de 2011, com o especialista em tributos da Ernst & Young Terco, Roberto de Paiva. Roberto é diretor da área de Assessoria em Tributos Indiretos da empresa e acumula mais de dez anos de experiência no fornecimento de serviços de assessoria tributária, com envolvimento em inúmeros projetos, inclusive em companhias de capital aberto.

O objetivo do encontro foi debater o novo formato de entrega das informações referentes ao recolhimento do PIS (Programa de Integração Social) e da Cofins (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social). Desde 1º de janeiro de 2011 – segundo a Instrução Normativa (IN) 1.052 publicada pela Receita Federal – as organizações de grande porte e que pagam o Imposto de Renda (IR) com base no Lucro Real devem enviar tais informações eletronicamente para o governo, por meio do Sped (Sistema Público de Escrituração Digital).

A partir do dia 1º de julho deste ano, a regra passa a valer para as demais empresas tributadas por este regime. No caso de empresas que pagam o IR com base no Lucro Presumido, a norma passa a valer em 1º de janeiro de 2012. Foram discutidos temas como os arquivos requeridos e os respectivos prazos, possibilidades de confronto e validação com outras obrigações acessórias, principais desafios para os contribuintes, além do histórico da Escrituração Fiscal Digital (EFD) no Brasil.

Roberto de Paiva comentou que, com o atual processo de digitalização, cada vez mais o contribuinte passa a “trabalhar” pelo governo. “As instâncias federais, estaduais e municipais das autoridades tributárias têm se preocupado com isso e implementado ferramentas que poupam tanto políticas como recursos”, avaliou. O palestrante lembrou que o processo se iniciou em 2008, quando houve a obrigatoriedade da Nota Fiscal Eletrônica

cenário e esclarecimentos

(NF-e) para produtores e distribuidores de cigarros e combustíveis, e que o cronograma tem sido cumprido de forma eficiente pelas autoridades. "A intenção é que, até o final de 2012, praticamente todas as entidades legais brasileiras estejam nessa plataforma digital", completou.

Histórico da escrituração digital no Brasil

O Sped começou originalmente em 2003, com uma emenda constitucional que estabeleceu a obrigatoriedade da União, Estados e municípios de compartilharem dados cadastrais, fiscais e contábeis das pessoas físicas e jurídicas. A partir daí, um conjunto de instruções normativas, leis, atos Cotepe e diversos instrumentos configuraram o Sped da forma como ele é atualmente.

Em 2007, foi publicado um decreto que criou oficialmente o Sped, dividido em três subprojetos: a Escrituração Contábil Digital (ECD), a Nota Fiscal Eletrônica e a Escrituração Fiscal Digital. "Em 2010, a ECD já era obrigatória para mais de 130 mil empresas", informou Roberto. Ele disse ainda que a Nota Fiscal Eletrônica abrange mais de 290 atividades, e são poucas as áreas que não precisam cumprir com esse segmento. A EFD, no ano passado, abrangia

pouco mais de 500 mil estabelecimentos. "Há empresas que possuem estabelecimentos em diversos Estados, e são obrigadas a cumprir com a EFD em determinados Estados e, em outros, não. E isso com diferentes regulamentações, já que as unidades da federação têm competência para atuarem na regulamentação da EFD", explicou, apontando que o Sped ainda não trouxe a uniformidade total aos procedimentos, pois há prazos e regras de retificação diferentes.

No caso da EFD referente ao PIS e à Cofins, esta é de competência federal. "O contribuinte precisa entregar apenas um arquivo, mas deve identificar nele todos os estabelecimentos participantes."

Roberto explicou que entre os objetivos do Sped está a modernização do cumprimento das obrigações acessórias, mediante a utilização da certificação digital para a garantia da validade jurídica dos documentos eletrônicos. "A certificação digital é um elemento chave na produção, na assinatura e na transmissão dos arquivos do Sped, pois garante a personalização, a responsabilidade civil, legal e tributária do arquivo e, principalmente, evita a negação posterior das informações nele contidas", disse, lembrando que os documentos são

"A intenção é que, até o final de 2012, praticamente todas as entidades legais brasileiras estejam nessa plataforma digital"





Tercio Garcia (Kodak/Comissão de TI do IBEF SP)

transmitidos com a certificação digital do representante legal da companhia e também do contador.

Outra característica da EFD é ser uma iniciativa integrada das administrações federal, estadual e municipal, que visa à racionalização, uniformização e compartilhamento das informações entre os Fiscos, além de tornar mais célere a identificação de ilícitos tributários. “Muitas vezes, a incoerência é involuntária, mas a empresa acaba assumindo a exposição fiscal” esclareceu.

O Sped foi desenvolvido em parceria com órgãos públicos, conselhos de classe, associações e entidades civis, com a participação de empresas contribuintes, numa relação de “construção compartilhada”.

O palestrante mostrou a representação do fluxo por meio do qual o contribuinte transmite informações ao fisco. O contribuinte gera arquivos no formato TXT, e utiliza sua assinatura digital – que garante a integridade e a autoria dos arquivos-, para depois enviá-los para o repositório nacional do Sped na internet, administrado pela Receita Federal. Esses dados são validados com relação aos blocos de preenchimento e à sintaxe, e é gerado um recibo de entrega. Logo depois,

esses arquivos já ficam disponíveis para consulta pública, guardados os sigilos bancário, comercial e fiscal.

As autoridades fiscais federais, estaduais e municipais, bem como CVM (Comissão de Valores Mobiliários), Banco Central e autarquias, podem emitir ordens de serviço requerendo acesso às informações. O contribuinte poderá acompanhar quem pediu suas informações, quais informações, e durante quanto tempo o acesso foi permitido.

Esse fluxo se aplica à EFD - PIS/ Cofins com uma frequência mensal e o contribuinte terá até o quinto dia útil do segundo mês subsequente para entregar as informações.

Cenário Atual

Roberto de Paiva falou sobre o cenário atual de projetos e obrigações acessórias digitalizadas. A ECD deve conter livro-diário, livro-razão e plano de contas referencial, transmitidos anualmente para o fisco até o dia 30 de junho do ano subsequente ao do período base.

A EFD – ICMS/IPI abrange livros de entradas, de saídas, de apuração do ICMS e IPI, registro de inventário e Ciap (Controle do ICMS sobre os bens do Artigo Permanente).

A Nota Fiscal Eletrônica (NF-e) substituiu o modelo 1/1A. A partir do dia 1º de abril de 2011, entrou no ar a versão 2.0, que, segundo Roberto, “revolucionou” o *layout* e regras de validação dos arquivos.

Já a EFD – PIS/Cofins entrou em obrigatoriedade a partir do dia 1º de abril, com entrega prevista para data próxima ao dia 5 de junho.

Há novos projetos, como o E-Lalur, versão eletrônica do Livro de Apuração do Lucro Real, e a E-Fopag, versão eletrônica da Folha de Pagamentos.

Com relação ao PIS e à Cofins, representaram, em 2010, cerca de 31% do total arrecadado pela Receita Federal. O número evidenciou a importância de cuidar da fiscalização. “O Fisco notou uma série de procedimentos ilegais, como

“Há empresas que possuem estabelecimentos em diversos Estados, e são obrigadas a cumprir com a EFD em determinados Estados e, em outros, não. E isso com diferentes regulamentações, já que as unidades da federação têm competência para atuarem na regulamentação da EFD”

lançamento de créditos sem origem, por exemplo, que afetaram essa arrecadação. Foi por esse motivo que concentrou esforços na maior eficiência para fiscalização e arrecadação”, completou.

As atuais obrigações acessórias aplicáveis ao PIS e à Cofins são o Dacon (Demonstrativo de Apuração de Contribuições Sociais) e a DCTF (Declaração de Débitos e Créditos Tributários Fiscais). A primeira é muito sintética e simplificada. Em poucas linhas, o contribuinte forma o total das suas receitas, sujeitas à sistemática da cumulatividade ou não cumulatividade e sinaliza a base de créditos – compras de insumos e serviços. Se, por ventura, houver a recuperação de créditos, a tomada deve ser feita numa linha nomeada “outras”. Já a DCTF informa ao Fisco o quanto se apurou em contribuições a pagar, e como foi pago (via Darf ou PER/DCOMP).

EFD – PIS Cofins

A partir de 1º de abril de 2011, todas as empresas que apuram o IR com base na sistemática do Lucro Real e que estejam sujeitas a um acompanhamento econômico-fiscal diferenciado devem produzir os dados e entregá-los até o quinto dia útil de junho.

A partir de 1º de julho, a obrigação se aplica a todas as pessoas jurídicas que apuram o IR na sistemática do Lucro Real. Já em 1º de janeiro de 2012, a obrigação se aplica às empresas que aplicam o IR pelo Lucro Presumido ou Lucro Arbi-



Claudio Braga (Ernst & Young Terco)



Roberta Ezar (Ernst & Young Terco)

As autoridades fiscais federais, estaduais e municipais, bem como CVM (Comissão de Valores Mobiliários), Banco Central e autarquias, podem emitir ordens de serviço requerendo acesso às informações. O contribuinte poderá acompanhar quem pediu suas informações, quais informações, e durante quanto tempo o acesso foi permitido

"A certificação digital é um elemento chave na produção, na assinatura e na transmissão dos arquivos do Sped, pois garante a personalização, a responsabilidade civil, legal e tributária do arquivo e, principalmente, evita a negação posterior das informações nele contidas"

trado. "Se até os prazos determinados as empresas que não se virem obrigadas quiserem entregar as informações de forma facultativa ou espontânea, poderão fazê-lo, lembrando que, se o fizerem, a obrigatoriedade deve ser cumprida de forma mensal", acrescentou.

A penalidade pela não apresentação no prazo estipulado é de R\$ 5 mil por mês-calendário ou fração. "Tal penalidade se aplica somente para o atraso na entrega, o que pode ser administrado à medida que o contribuinte percebe que não conseguirá desenvolver as informações a tempo. O que não sabemos é quais serão as penalidades decorrentes das irregularidades encontradas nos documentos, procedimentos inconsistentes ou divergentes", alertou.

Enquanto não há uma regra estabelecida para a substituição dos arquivos da ECD ou normas mais rígidas para a substituição da EFD-ICMS/IPI, o contribuinte vai ter até o último dia do mês de junho do ano-calendário seguinte ao da transmissão do arquivo, com relação à EFD-PIS/Cofins. Ou seja, o contribuinte tem até um ano para retificar a declaração.

Roberto informou que a EFD-PIS/Cofins tem a ideia de simplificar as declarações e demonstrativos, e há a vontade da Receita de eliminar o retrabalho e redundância de informações (repetidas em DCTC e Dacon). Esta EFD possui um PVA próprio, e o *download* pode ser feito no site da Receita Federal. Ela supre, no que for redundante, os arquivos da IN 86 – que tem sido "esvaziada", com a dispensa de blocos de registro, e logo deve ser extinta.

O palestrante ensinou que as informações referentes aos documentos e operações devem ser prestadas sob o enfoque do informante e do estabelecimento, dando o exemplo do CFOP (Código Fiscal de Operações e Prestações) e do CST (Código de Situação Tributária). Roberto disse ainda que o que deve ser informado no *layout* da EFD-PIS/Cofins são somente as operações com repercussão na apuração das contribuições (com relação a créditos, débitos, retenções na fonte e outras deduções).

"Não preciso identificar todos os estabelecimentos, contanto que eles não impactem nos débitos e créditos", esclareceu. Ele informou ainda que as operações e documentos fiscais relacionados serão identificados por meio de códigos associados a tabelas. O palestrante deu exemplos de tabelas e seus códigos – entre eles, o CST, o Código de Contribuição Social Apurada, o Código de Tipo de Crédito, a Base de Cálculo do Crédito, o Código de Ajuste de Contribuição ou Créditos e o Código de Utilização de Créditos –, mostrando em quais blocos da EFD eles devem ser utilizados.

Roberto concluiu que, com a digitalização, o fisco passa a ter uma quantidade enorme de informações relativas às empresas contribuintes, aos seus fornecedores e clientes. A Receita possui um *software* poderoso para identificar distorções e divergências desses dados. Não se trata somente de uma questão de governança corporativa interna, mas também de uma conscientização de toda a comunidade com a qual a organização se relaciona. "É importante que todos, inclusive os colaboradores, estejam conscientes dessa revolução, dessa implementação do governo, para que a empresa tenha capacidade de gerar informações confiáveis, consistentes, e para que não haja exposição negativa do ponto de vista fiscal", finalizou. ■

Perspectivas econômicas

Andrea Calabi, secretário da Fazenda do Estado, falou sobre planos de desenvolvimento e desafios enfrentados

No dia 5 de maio de 2011, a Diretoria Executiva do IBEF SP realizou um café da manhã com o secretário da Fazenda do Estado de São Paulo, Andrea Calabi, no hotel Grand Hyatt. O objetivo do evento, que inaugurou o Ciclo de Cafés da Manhã com Autoridades, foi oferecer aos executivos um panorama sobre as perspectivas econômicas do Estado, focando nos planos de desenvolvimento e na atuação da Secretaria da Fazenda nesse processo.

Além de Andrea Calabi, que é associado do IBEF SP desde 1983, a mesa diretora foi composta por Keyler Carvalho Rocha, presidente do Conselho de Administração do IBEF SP, Carlos Alberto Bifulco, presidente do Conselho Consultivo, e André Luis Rodrigues, presidente da Diretoria Executiva. O mestre de cerimônias Mario Pierrri agradeceu à PwC, representada no evento

pelo sócio e líder de auditoria no escritório de São Paulo, Jair Allgayer, e o apoio do jornal *O Estado de S. Paulo* e da Agência Estado.

André Luis Rodrigues expressou a satisfação de ter Calabi, um dos mais respeitados economistas do País e um dos mais experientes em gestão pública, como convidado. André informou que o secretário é formado em Economia pela FEA-USP (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo) e Ph.D. em Economia pela Universidade da Califórnia, além de ter sido presidente do BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social), do Banco do Brasil, e conselheiro de diversas instituições.

para São Paulo

Cenário econômico

Calabi iniciou falando sobre os desafios enfrentados atualmente, impostos pelo vigor da competitividade asiática – com a forte presença da produção industrial chinesa – e pelo quadro macroeconômico com câmbio valorizado, que estimula a importação. Além disso, a entrada de produtos estrangeiros é incentivada pela “guerra fiscal desenfreada”, desfavorecendo a produção interna e, como consequência desses fatores, existe a ameaça de “desverticalização” da indústria. Calabi comentou que o ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços) é a base da autonomia federativa dos Estados brasileiros, tendo como característica ser um IVA (Imposto sobre Valor Adicionado). “Quando o valor adicionado industrial se torna uma ameaça, há recomposição não apenas nas bases de tributação, mas também uma preocupação para a Secretaria da Fazenda”, explicou.

“Estamos defendendo patamares de crescimento desejados, da ordem de 4% a 4,5% ao ano, buscando estabilidade”, afirmou, lembrando que, no século passado, o crescimento médio anual da economia brasileira foi de 5%. Já entre 1940 e 1980, o crescimento médio real do PIB (Produto Interno Bruto) foi de



André Luis Rodrigues, vice-presidente financeiro da Rhodia e presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP, na abertura do evento



Andrea Calabi ofereceu aos executivos um panorama sobre as perspectivas econômicas do Estado

7% ao ano. “É uma característica positiva da economia nacional saber crescer a ritmos altos, ainda que se observe queda nas duas últimas décadas do século 20, verificando-se possibilidades de recuperar trajetórias estáveis de crescimento.”

A inflação também foi apontada como uma preocupação muito presente, “com índices ao consumidor da ordem de 6% ao ano e, ao atacado, da ordem de 12% ao ano – portanto, perigosamente próximos de reacender práticas de indexação da economia brasileira que se mostraram extremamente difíceis de serem superadas”. A questão inflacionária traz no seu desafio, segundo Calabi, a mobilização de políticas econômicas essencialmente fiscais, por um lado, e monetárias, por outro. Ele alertou que o espaço da política fiscal fica muito enrijecido no aspecto orçamentário, quando aumento de número de funcionários e de reajuste salarial no funcionalismo representa aumento na folha salarial muito elevado em relação ao total da arrecadação.



Mário Cordeiro, Leonardo Barros de Pinho Brito (Dinar Group), Regina Valladares (Grupo Estado) e João Luiz (Farah Service)



José Cesar Guiotti (Ascon Consultoria), Ivan de Souza (Congen Consult.) e Miguel Gherrize (Terco Grant Thornton)

“O que se consegue cortar neste momento são os investimentos e programas de governo, o que, na verdade, se deseja ampliar, mas, se a política fiscal não pode ser manejada de maneira rigorosa, exige-se que a política monetária seja acionada com maior vigor, gerando, portanto, um aperto do crédito, com aumento das taxas de juros”, explicou. Calabi lembrou que tal medida já representou impactos fiscais fantásticos para o custo da dívida pública. Hoje, a dívida está mais controlada e, no entanto, o aumento dos juros se mostra muito rápido no sentido de atrair capitais voláteis.

O quadro internacional pós-crise de 2008 se apresenta bastante fragilizado, com a economia americana marcada por déficits públicos elevados e alavancagens muito altas no sistema financeiro, apesar de apresentar bons sinais de recuperação. Na Europa e no Japão, a crise é mais profunda – agravada, no país oriental, principalmente após o último tsunami.

A esperança do Bric (Brasil, Rússia, Índia e China) é forte e o Brasil tem um papel importante por sua dimensão, seu histórico de crescimento e escala de mercado, que permite a implantação de unidades produtivas tecnicamente competitivas. “O Brasil tem mais instituições do que a Rússia, menos miséria do que a Índia e mais democracia do que a China, portanto, se destaca dentro do grupo dos novos emergentes”, disse. Calabi comentou, ainda, a dificuldade russa de admitir o mercado como regulador da atividade econômica. No âmbito nacional, ressaltou, a Constituição Brasileira de

1988, que abriu novos caminhos para a distribuição de renda e o acesso universal a serviços como saúde e educação, além de citar a base parlamentar, “que, apesar de muitas vezes criticada no varejo, sempre responde bem no atacado”.

Solidez e desafios

Para Calabi, dentro desse cenário, o Estado de São Paulo mostra resultado muito favorável, consequência de diversas gestões que enfrentaram crises, se pautaram por políticas de austeridade nas contas públicas, de recursos humanos mais concentrados em melhoria de carreira e seus respectivos salários do que na ampliação de bases com salários relativamente baixos e de despesas de custeio cautelosas, o que permitiu ampliar de forma “fantástica” a participação dos investimentos públicos. “De 1994 a 2006, o Estado de São Paulo vinha investindo cerca de US\$ 2 bilhões por ano – US\$ 1 bilhão pela administração direta [Secretarias de Transporte, Educação, Saúde] e US\$ 1 bilhão pela indireta [Metró, Sabesp, Cesp]. Nos últimos quatro anos, esse investimento passou a um patamar de US\$ 8,5 bilhões, e, no ano passado, chegou a US\$ 12 bilhões”, informou, dizendo que a meta do governo Alckmin é manter esse número anualmente.

Nos últimos quatro anos, o investimento em reais foi de R\$ 62 bilhões e, destes, R\$ 26 bilhões foram provenientes de fontes extraordinárias, como a venda da Nossa Caixa ao Banco do Brasil, a outorga do rododanel oeste para o financiamento do sul e do leste, e novos financiamentos permitidos no âmbito dos limites da Lei de Res-

ponsabilidade Fiscal. “O quadro geral é de uma gestão financeira fiscal tributária saudável que dá base para amplos programas de investimento, criando contraste com outras unidades da federação”, explicou.

Calabi elogiou a gestão Mário Covas, pelo enfrentamento de crises, e exaltou a sequência Serra-Alckmin, com gestões públicas “que partem de princípios, critérios, cautela e cuidados do ponto de vista financeiro”.

Sobre os números do crescimento, Calabi considerou que o desafio é a sustentabilidade das taxas elevadas que têm sido atingidas nos últimos anos. A taxa de câmbio se mostra valorizada, sendo um gargalo para a produtividade da indústria nacional. Os termos de troca mostram a sustentabilidade dos balanços de pagamento em função dos preços de *commodities*, largamente influenciados pela demanda chinesa, mas que representam, do ponto de vista da composição da balança comercial, redução da exportação de industrializados e aumento de *commodities* básicas, e a maior participação de produtos industrializados no lado da importação.

O secretário comentou, também, a redução dos índices de endividamento do Estado, que permite novas fontes de financiamento. “Dos R\$ 80 bilhões de investimento estadual nos próximos quatro anos, cerca de R\$ 15 bilhões vêm de novos espaços para contratação de novos financiamentos”, disse. Calabi citou, ainda, a evolução da receita total, com referência em valores de dezembro de 2010, “que mostram a saúde financeira do Estado e a base sólida de cobrança”.

VEJA COMO O GOVERNO DE SÃO PAULO APLICARÁ OS R\$ 83 BI DO ORÇAMENTO NOS PRÓXIMOS ANOS:

Mobilidade urbana (metrô, CPTM)	43%
Logística e transportes (estradas, ferrovias, portos, hidrovias)	25%
Transposição e redução de tráfego interno na região metropolitana da capital (rodoanel e ferroanel)	16%
Diminuição do déficit habitacional e saneamento	11%

O orçamento do Estado é da ordem de R\$ 140 bilhões, e a dívida era de 2% (duas vezes o permitido pela legislação), sendo que, nos últimos anos, baixou para cerca de 1,5%. O objetivo é chegar a 1% em 2023, atingindo a meta do governo federal estabelecida em 1997 junto aos Estados. Calabi afirmou também que, dos R\$ 140 bilhões do orçamento, R\$ 110 bilhões vêm do ICMS. O PIB do Estado é de R\$ 1 trilhão e o investimento público sobre a receita corrente líquida foi elevado de 8% para 15%.

A carga tributária por base de incidência é uma questão que apresenta “problemas estruturais”: enquanto, no mundo, metade da carga tributária deriva de impostos sobre a renda e metade, de impostos indiretos, nos países em desenvolvimento a participação da renda é baixa. No Brasil, a renda também representa pouco e, dessa forma, a base indireta de impostos acaba sendo muito alta (IPI, ICMS, ISS, além de contribuições como PIS/Cofins), inclusive com relação a outros países em desenvolvimento.

Calabi informou que, enquanto na receita disponível a participação dos Estados passa de 34% para 24%, a do governo federal se mantém ao redor de 57% e a dos municípios cresce de 4% a 18%. “A arrecadação entre os governos após a distribuição constitucional dos impostos cobrados se dá nessa proporção, percebendo-se grande crescimento da base municipal.”

Investimentos públicos

Os investimentos do Estado de São Paulo para os próximos anos se concentram em blocos importantes (ver quadro 1), como mobilidade urbana (metrô, CPTM), logística e transportes (estradas, ferrovias, portos, hidrovias), transposição e redução de tráfego interno na região metropolitana da capital (rodoanel e ferroanel), diminuição do déficit habitacional e saneamento.

Quanto ao transporte urbano, a expansão do metrô inclui as linhas 2, 4, 5, 6, 17, 18 (a última faria a ligação São Paulo-São Bernardo do Campo), a modernização e expansão da

CPTM, “que está atingindo um patamar de qualidade igual ao do metrô”, novos corredores metropolitanos, trem de Guarulhos, expresso aeroporto, expresso ABC, trens regionais, sistema da Baixada Santista e novos corredores de ônibus intermunicipais.

No quesito logística, o governo investe em construção de estradas e acessos, expansão do porto de São Sebastião, modernização de vicinais e aeroportos, hidrovias e vias (na zona leste), ligação seca de Santos, duplicação da rodovia do Tamoios, contorno de São Sebastião (compatível com o aumento de atividades no porto) e 1.400 km por ano em estradas vicinais em todo o interior. Calabi comentou, ainda, grande avanço nesse sentido quanto à gestão de 30 aeroportos no Estado, em conversa recente entre Dilma e Alckmin, abrindo a possibilidade de concessões ou contratos de PPPs (Parcerias Público-Privadas).



Carlos Alberto Bifulco (Bifulco & Associados), Keyler Carvalho Rocha (FEA-USP), Andrea Calabi, André Luis Rodrigues (Rhodia), Milton Luiz de Melo Santos (Nossa Caixa Desenvolvimento), Walter Machado de Barros (WMB Consult. de Gestão), Jair Allgayer (PwC), Marcos De Marchi (Rhodia) e José Cláudio Securato (Saint Paul Escola de Negócios)



André Luis Rodrigues (Rhodia), Keyler Carvalho Rocha (FEA-USP), Andrea Calabi, Jair Allgayer (PwC) e Carlos Alberto Bifulco (Bifulco & Associados)

"É uma característica positiva da economia nacional saber crescer a ritmos altos, ainda que se observe queda nas duas últimas décadas do século 20, verificando-se possibilidades de recuperar trajetórias estáveis de crescimento"

"O que se consegue cortar neste momento são os investimentos e programas de governo, o que, na verdade, se deseja ampliar, mas, se a política fiscal não pode ser manejada de maneira rigorosa, exige-se que a política monetária seja acionada com maior vigor, gerando, portanto, um aperto do crédito, com aumento das taxas de juros"

Andrea Calabi, secretário da Fazenda do Estado de São Paulo

"Sessenta por cento da capacidade da hidrovía deve ser ocupada pela Petrobras para o transporte de etanol", comentou. O secretário falou, ainda, sobre a implantação do hidroanel viário, aproveitando os rios Tietê e Pinheiros, as represas Billings e Taiaçupeba, num canal de 28 km entre as duas.

Quanto aos investimentos em saneamento, Calabi citou os projetos Tietê 3 e 4, que complementam todas as redes macro de saneamento do Tietê e Pinheiros, e a conclusão de um projeto de saneamento que contempla toda a Baixada Santista.

"O pacote de investimentos é amplo e ambicioso, mas está dentro das condições de gestão financeira construída pelo Estado nos últimos anos", afirmou o secretário, apontando desafios como dificuldades na justiça envolvendo as linhas 5 e 6 do metrô e impugnações de meio ambiente com relação ao rodovial norte. "São desafios de toda ordem, do projeto executivo e das autorizações ambientais, passando pelos licitatórios e contestações judiciais diversas."

Quanto à tributação, Calabi admitiu a difícil relação de "guerra fiscal" entre os Estados, da qual "São Paulo se mantém historicamente afastada", por preferir manter uma postura defensiva em relação a novos projetos. "São contestados benefícios concedidos fora da base constitucional, que determina sua discussão e aprovação no *compliance*. Temos, portanto, atitude de glosa de créditos falsos quando há argumentos jurídicos para isso", relatou.

Calabi concluiu citando a "enorme liquidez de caixa da Secretaria da Fazenda", que ele tratou como mais um dos bons projetos que teve em mãos ao longo de sua carreira na gestão pública.

Debate

Carlos Alberto Bifulco afirmou que a posição do IBEF SP é de sempre buscar o crescimento aliado à responsabilidade, pautado em sólidos argumentos e sem estimular o processo inflacionário. Bifulco ressaltou que o Estado de São Paulo é um Estado industrial e que os CFOs procuram respostas diante das dificuldades econômicas que começam a se apresentar. Em seguida, deu abertura às perguntas da plateia:

PERGUNTAS DA PLATEIA

Quando o governo de São Paulo vai convocar o setor privado para colaborar para o aumento da eficiência da infraestrutura, por meio de um programa efetivo em que se tenham concessões e PPPs?

Calabi – A pergunta tem várias facetas. De fato, o governo vem buscando a colaboração, desde a gestão Covas, com a privatização das empresas do setor de energia elétrica. Continuamos com a disposição de venda da Cesp [Companhia Energética de São Paulo], que depende da organização da política federal de renovação de concessões. Em períodos mais recentes, vimos a decisão de venda do Banco Nossa Caixa, por não haver necessidade de um banco estritamente público para suprir as necessidades financeiras do Estado, que são mais bem supridas por bancos do setor privado, além do Banco Mundial, BID [Banco Interamericano de Desenvolvimento] e Banco Japonês.

São Paulo se organizou muito bem quanto às PPPs, com base no sucesso da Companhia Paulista de Ativos [CPA], empresa na qual o Estado aportou ativos. Ela absorveu dívidas estatais, por meio de leilão de debêntures com garantia de

ativos para os devedores. A Companhia Paulista de Parcerias [CPP] é uma S.A. [Sociedade Anônima], na qual o Estado aportou recursos [como excesso de ações da Sabesp, recebíveis de concessões rodoviárias, ações de companhias elétricas, e outros ativos]. Ela emite debêntures que têm a função de garantir a parte pública em projetos de PPPs. A parte pública que transcende gestões tem que ter uma garantia de que, se for executada, afeta o patrimônio da CPP, e não o tesouro – e, portanto, não precisa ser consolidada nos limites de dívida do Estado. Ou seja, a incerteza jurisdicional que muitas vezes impede a participação privada em projetos de interesse público é reduzida. A linha 4 do metrô e a estação de tratamento de esgoto de Taiaçupeba são exemplos de PPPs e há outros projetos sendo pensados, como a revisão de todos os aeroportos, alguns investimentos na hidrovía, porto de São Sebastião e a duplicação da Tamoios, entre outros. O governo depende da iniciativa privada na geração de valor adicionado, que é o que se tributa, e por isso cria com ela várias interfaces, e esperamos que isso aconteça cada vez mais. Dadas a rigidez orçamentária, a necessidade de contração fiscal e a disposição da presidente Dilma em promover investimentos, redimensiona-se a participação de capital privado em projetos de interesse público via concessões também em plano federal.

Como estão as iniciativas de concessão dos grandes aeroportos em São Paulo?

Calabi – A região metropolitana de São Paulo representa metade de qualquer dimensão financeira do Estado IPIB,



Walter Machado de Barros (WMB Consult. de Gestão), André de A. Souza (Ernst & Young Terco), Miguel Gherrize (Terco Grant Thornton) e Ivan de Souza (Congen Consult.)

arrecadação, etc]. Somadas as regiões metropolitanas de São Paulo, Campinas e Baixada Santista, temos 70% do PIB e da população do Estado. Há novas decisões do governo federal que permitem a gestão privada em aeroportos. Para a Infraero, metade da receita é representada por atividades não aeroportuárias (estacionamentos, lojas), relativamente a taxas aeroportuárias. Vejo um espaço amplo para a iniciativa privada, e estamos dosando essas questões com o BNDES.

Qual é a posição do governo estadual com relação à atração de empresas e aos incentivos fiscais?

Calabi – A posição é de apoio aos investimentos, o que significa reconhecer aqueles que trazem retornos a longo prazo, apoiando as vantagens competitivas que o Estado oferece e desfazendo iniciativas falsas. Nossa atitude é não entrar na guerra fiscal e combater créditos falsos trazidos por incentivos dados fora do sistema legal: atitude legalista, defensiva e não centralizadora e, evidentemente, solidária com políticas mais amplas do governo federal de redução de disparidades inter-regionais de renda. Em Estados como o Espírito Santo, Ceará e Goiás, os benefícios vindos da entrada de empresas por incentivos se mostraram insuficientes diante da demanda social (educação, saúde, infraestrutura, serviços) endossada pelas próprias empresas.

Existe algum plano para a eliminação dos entraves burocráticos por conta do excesso de obrigações acessórias como forma de privilegiar o desenvolvimento?

Calabi – O Brasil é um dos países que





têm legislação mais intrincada, e é inexorável uma reforma do sistema fiscal em direção a um IVA que congregue todas as contribuições, havendo uma partilha entre governo federal, Estados e municípios. O custo da gestão tributária é insuportável. A simplificação é uma tendência natural e tenho a impressão de que dois movimentos são possíveis: um IVA federal que congregue IPI, PIS/Cofins, entre outros, e por outro lado uma simplificação da legislação nacional de ICMS. São caminhos difíceis porque tratam da distribuição de recursos.

Quais as prioridades da Secretaria para os próximos anos? Qual o projeto número um?

Calabi – A Secretaria tem todas as funções de arrecadação tributária e de gestão financeira do Estado, serviços públicos – desde Nota Fiscal Paulista até pregões eletrônicos. Uma área que requer modernização é a de controladoria. Os sistemas de processamentos de dados são um enorme desafio. A meta é continuar com uma gestão eficiente e transparente. Estou com vontade de fixar um novo produto, que ainda não divulguei, nem internamente: um boletim mensal do Tesouro Estadual. Divulgação das fontes de recursos, destinos e critérios de financiamento da dívida pública. Resumindo: mostrar melhor o que a Secretaria faz e modernizar.

O presidente do Conselho de Administração, Keyler Carvalho Rocha, finalizou agradecendo ao amigo Andrea Calabi o prestígio que sempre traz ao IBEF, além de reiterar os agradecimentos do Instituto ao patrocinador PwC e aos apoiadores O Estado de S. Paulo e Agência Estado. ■

Outsourcing de:

-  Contabilidade
-  Tributos
-  Gestão de Pessoas
-  Consultoria

(11) 3295-4725

(21) 3233-4745



Desde 1976



Das responsabilidades com o Fisco até os riscos de exposição negativa na mídia

IBEF SP debate governança tributária

O café da manhã Governança Tributária – Por Que e Como a Alta Administração Deve Estar Envolvida?, foi organizado pela Comissão de Tributos do IBEF SP, e aconteceu no dia 10 de maio de 2011 na sede do Instituto. A palestrante, Marienne Mendonça Shiota Coutinho, é sócia internacional Corporate Tax Services & Transfer Pricing da KPMG no Brasil e advogada membro da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB).

A palestra abordou a importância do tema para as organizações no exterior e no Brasil, casos de repercussão na mídia e sugestões de como envolver a alta administração das empresas nos temas tributários e desenvolver políticas tributárias corporativas.

Marienne esclareceu que a governança tributária vai muito além do mero pagamento de impostos. “Ter um bom departamento tributário, com um bom técnico, que acompanha a legislação e paga seus impostos em dia, é o básico”, disse.

A gestão ideal é composta por diretrizes para os impostos e seus riscos, que devem ser tão sofisticadas, coerentes e transparentes quanto as das demais áreas da empresa. “Seremos mais agressivos ou conservadores? Qual o nível de risco que a empresa está disposta a correr?”, questionou.

Não basta que apenas o departamento tributário tenha uma visão clara do seu papel. É necessário haver mais pessoas dentro da organização que conheçam os impostos, os impactos no dia a dia do negócio, o poder de um planejamento tributário e os riscos de determinados procedimentos.

Entre os benefícios da governança tributária, está o aumento do valor da empresa em decorrência da percepção positiva dos investidores. Outra vantagem é a diminuição da ocorrência de impactos tributários negativos bruscos nos resultados da empresa, por ajudá-la a se prevenir com ações como a provisão de créditos.

O “grande segredo”, segundo a palestrante, é o maior foco no planejamento tributário sustentável, diretamente relacionado com as operações e negócios da empresa. Outra vantagem da governança tributária é a possibilidade de influenciar positivamente a legislação, regulamentação e jurisprudência tributárias. “Hoje, vemos cada vez mais as empresas tentando se aproximar e abrir canais de comunicação com os órgãos reguladores e com o Fisco, expondo suas ideias e dificuldades”, avaliou.

Quanto às autoridades fiscais, Marienne afirmou que as medidas antigas não estavam sendo suficientes para lidar com problemas como guerra fiscal, sonegação e evasão. “Não apenas no Brasil, mas no mundo todo, os fiscos precisavam se sofisticar.” A globalização das empresas também influenciou o compartilhamento de informações e a união de forças dos fiscos no sentido de abolir fronteiras na identificação fiscal. “Quem trabalha com Direito Internacional sabe que, antigamente, era muito difícil os fiscos conversarem, e algumas empresas se aproveita-

“Os departamentos tributários possuem metas genéricas, mas não estratégias formais ou objetivos claros alinhados com o negócio e aprovados pelo conselho ou administração”

vam dessa situação”, relatou. Hoje, a ideia é entender as bases jurídicas que justificam as informações divulgadas, tendo em mente que tudo estará exposto ao Fisco.

Cenário atual

A palestrante esboçou um retrato dos departamentos tributários ao redor do mundo, segundo pesquisa da KPMG International. Entre as características comuns, está a tendência em operar em isolamento em relação à administração e às unidades de negócios. A concentração das funções no cumprimento da lei e na alíquota efetiva, e a tendência das linhas de reporte terminarem no diretor financeiro, também foram citadas.

Marienne explicou que, mundialmente, os departamentos não têm sofrido o mesmo nível de desafio, fiscalização e administração de outras partes do negócio. “Talvez, para o Brasil, possamos citar o desafio do Sped [Sistema Público de Escrituração Digital], da Nota Fiscal Eletrônica e toda a parte de TI [Tecnologia da Informação]”, esclareceu. A palestrante também citou que a área tributária não é monitorada em nível estratégico e não está sujeita a revisões regulares pela auditoria interna. Informou ainda que, fora da área financeira, os riscos tributários têm recebido atenção superficial. “Os departamentos tributários possuem metas genéricas, mas não estratégias formais ou objetivos claros alinhados com o negócio e aprovados pelo conselho ou administração”, completou.

Na pesquisa, perguntou-se aos entrevistados se o departamento tributário da empresa onde trabalhavam possuía objetivos e estratégias claros e formalizados por escrito. Apenas pouco mais da metade (55,26%) dos respondentes disse que sim. A essa porção, foi perguntado se os objetivos e estratégias foram discutidos e/ou aprovados pelo órgão administrador da

empresa, e 58% responderam que não.

Apenas metade dos entrevistados respondeu “sim” à pergunta: “O departamento tributário de sua empresa é formalmente e regularmente revisado pela auditoria interna?” 21% responderam que não e 29% responderam que suas empresas não possuíam auditoria interna.

Ainda falando sobre o cenário atual, Marienne explicou que as implicações tributárias das maiores transações são consideradas apenas à medida que são concebidas e implementadas, ou seja, o departamento tributário é acionado apenas no momento de “apagar o incêndio”, o que pode gerar riscos inclusive à imagem da empresa.

Muitos diretores têm interesse, mas poucos conhecem os impostos e, hoje, há mais empresas preocupadas com os “juízos morais” sobre o planejamento tributário. Por outro lado, os executivos concordam que têm uma obrigação de reduzir custos, dos quais os impostos são um dos principais componentes.

A palestrante foi questionada, no caso de empresas estrangeiras que não possuem muitas noções acerca da tributação brasileira, como é possível instituírem a governança tributária internamente. Marienne concordou que isso constitui um desafio. “A ideia é não entrar nos detalhes técnicos, que são de difícil entendimento, mas levar ao conhecimento da diretoria a complexidade, os pontos de atenção, os vários impostos, os riscos que a empresa corre, em que momento deve envolver a área tributária e por que a governança pode trazer benefícios”, explicou, acrescentando que dados estatísticos ajudam muito, inclusive os baseados nos números da própria empresa.

A advogada apontou que, hoje, a governança tributária é uma questão de reputação, lembrando a explosão de escândalos corporativos recentes. “Os acionistas também estão cada vez mais interessados na questão, tanto pelo índice de carga tributária quanto pelo risco”, disse. Por parte dos governos, observa-se as regras antievasivas, tentando estabelecer novos limites sobre o que é legal, ético e moral. “Está sendo deixada para trás uma visão acadêmica, técnica, e começa a ter espaço uma avaliação subjetiva do que é correto”, resumiu.

QUADRO 1

Perguntas que os administradores ou conselheiros podem fazer à sua área tributária:

Qual é o nosso risco tributário, qual a sua importância, quem o gerencia e como?

Como fazemos nosso planejamento tributário, como ele é monitorado?

Nossa estratégia tributária é aceitável para interessados não acionistas?

Qual é o volume total de todos os impostos que pagamos, o que isso representa em porcentagem de nosso lucro?

Sabemos quem é o responsável por cada um dos vários tipos de tributos em nossa organização e eles sabem que são os responsáveis?

Qual o grau de conformidade das informações tributárias fornecidas para fins de suporte de demonstrações financeiras e tributárias?

Estamos sendo conservadores demais? Estamos pagando impostos em excesso?

Como nos comparamos com empresas similares?

Como o departamento tributário se comunica com o resto da empresa, inclusive a administração?

Marienne citou títulos de algumas matérias publicadas em veículos de comunicação de grande prestígio, como *Valor Econômico* e *O Estado de S. Paulo*. Ela mostrou como o nome de algumas empresas pode ser associado, ainda que por distorção midiática, a termos como “fraudadoras”, “driblar o fisco”, “multa”, “investigação” e “fraude fiscal”. “Muitas vezes, a empresa acredita que está fazendo tudo corretamente, e acaba sendo pega de surpresa. Imaginem o impacto dessas matérias sobre a imagem de uma corporação, construída ao longo dos anos”, refletiu.

A advogada atentou para o fato de que as atitudes em relação ao planejamento tributário têm se desviado rumo à aversão a riscos. Em levantamento da KPMG, os entrevistados declararam-se conservadores, com pouca tolerância para riscos de reputação. “Pouquíssimas empresas se declaram tolerantes aos riscos de reputação, mas o fato é que, muitas vezes, as corporações nem mesmo sabem o risco que correm”, avaliou.

Quase todos os consultados exigem nível de conforto entre 70% e 90% para um planejamento tributário. “70% indicaria um nível técnico alto, mas sem precedentes que sirvam como um guia. 90% ainda permite pequenos riscos” explicou. Diversos consultados manifestaram preocupação com os “juízos morais” externos sobre o planejamento tributário. O resultado da pesquisa sugere uma visão bem mais conservadora do que a observada no mercado. “A obrigação do gestor ainda fica muito voltada à redução de custos tributários, atendendo ao interesse dos acionistas”, concluiu.

Os pilares da governança tributária

A palestrante explicou o modelo de governança tributária da KPMG, que se pauta em oito pilares, todos focados na gestão de risco: estratégia, relacionamento e comunicação, pessoal, tecnologia e processos, gestão e controle de riscos, contabilidade, cobertura e, por fim, planejamento. Do ponto de vista desses pilares, Marienne esclareceu sobre os indicadores das melhores práticas tributárias.

A palestrante explicou que a estratégia tributária é resultante e alinhada com a estratégia de negócio, e que deve ser compreendida, acordada e apoiada pela



André Rosa (KPMG), Roberto Goldstajn (Ernst & Young Terco), Marienne Mendonça Shiota Coutinho (KPMG), Keyler Carvalho Rocha (FEA-USP) e André de A. Souza (Ernst & Young Terco)

administração (conselho). “A partir do momento em que a estratégia da empresa está definida, como a área de impostos pode ajudar para a realização?”, questionou. As diretrizes em torno de estratégias e riscos fundamentais devem ser documentadas, comunicadas e compreendidas. “Não basta ter uma estratégia no papel e ninguém conferir se ela está sendo implementada e atendendo aos interesses”, explicou.

Sobre o relacionamento e comunicação, Marienne considerou crucial que o departamento tributário seja visto como parceiro das áreas de negócios, com relacionamentos por toda a empresa e pontos claros de contato. “A pesquisa sugere também que, às vezes, o diretor financeiro faça um filtro da questão tributária e que o departamento tributário deve se reportar diretamente ao conselho”, informou.

Quanto ao pessoal, a palestrante destacou, dentre outros indicadores, a existência de programas de treinamento, não só para a equipe tributária, como também para os que fornecem informações fiscais.

Já os sistemas de tecnologia tributária devem ser coordenados e integrados com os contábeis e as informações tributárias relevantes devem estar inseridas nos processos e sistemas contábeis.

A política de riscos tributários deve estar alinhada com a de riscos corporativos, num ambiente de controle estabele-



cido pela administração, e deve haver processos de identificação e controle de riscos sujeitos a inspeção.

No aspecto da contabilidade, o ideal é que as atividades de reporte e *budget* sejam coordenadas com a função financeira e que haja controles para confirmar a adequação de previsões – como roteiros adequados de auditoria.

Sob o prisma da cobertura, a tributação deve estar na agenda das reuniões do conselho e deve haver cobertura adequada de todos os tributos, além da existência de um processo formal para elevar a consciência acerca do tema de impostos na empresa.

Quanto ao planejamento, o departamento tributário deve ser envolvido preventivamente no nível estratégico e possuir acesso fácil a informações gerenciais e aos tomadores de decisão.

A KPMG considera, também, alguns padrões comportamentais que devem servir de apoio para os indicadores de melhores práticas expostos anteriormente. É importante o estabelecimento de um tom “de cima para baixo” à filosofia tributária, ou seja, a empresa perceber a importância da governança tributária e dar voz e poder aos gestores desse departamento. A atitude deve ser clara com relação a desvios de procedimentos e deve haver supervisão ativa da estratégia tributária, incluindo estratégias de riscos.

Deve haver capacidade para fazer perguntas perspicazes e reportes oportunos à administração sobre questões tributárias

"A ideia é não entrar nos detalhes técnicos, que são de difícil entendimento, mas levar ao conhecimento da diretoria a complexidade, os pontos de atenção, os vários impostos, os riscos que a empresa corre, em que momento deve envolver a área tributária e por que a governança pode trazer benefícios"

relevantes. “Questões importantes devem ser levadas e debatidas em um nível superior, o departamento tributário não pode estar sozinho para resolvê-las”, disse.

Outros indicadores comportamentais seriam linhas de reporte apropriadas e acesso para a área tributária, definição clara de responsabilidades e delegação de autoridade, lotação apropriada de pessoal, controles adequados e revisões independentes.

Para iniciar a implementação da governança tributária, os primeiros passos são: definir a estratégia tributária da empresa, decidir o que deve ser comunicado e como colher evidências de que a empresa está efetivamente implementando o que foi definido. “É importante que teoria e prática estejam alinhadas. Não adianta discutir e depois passar o trabalho para uma pessoa que não está devidamente informada acerca da estratégia”, explicou.

Marienne deu, ainda, mais alguns exemplos de boas práticas tributárias, entre elas, a existência de uma política clara e defensável de gestão tributária, a comunicação constante e efetiva acerca da posição tributária tanto para o público interno como externo, a estratégia tributária bem documentada aprovada pelos níveis mais altos da corporação e comunicada de forma efetiva, a influência no debate entre contribuinte e Fisco e o envolvimento do time tributário da empresa nas reuniões estratégicas.

A palestrante sugeriu ainda algumas perguntas (ver quadro 1) que os conselheiros devem fazer a seus gestores tributários. “São essas as pessoas que devem fazer essas perguntas e dar a devida importância para o departamento tributário. Não adianta se isolar e apenas acreditar que há alguém cuidando disso por você.” Dessa forma, o administrador passa a ter maior consciência sobre os processos tributários



Marienne Mendonça Shiota Coutinho é sócia internacional Corporate Tax Services & Transfer Pricing da KPMG no Brasil e advogada membro da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB)

que influenciam a vida da empresa, suas finanças, e sobre como anda o mercado.

Marienne concluiu que a tributação passa ser cada vez mais um tema estratégico e que as exigências de regulamentação e reporte estão se tornando mais rígidas: imprensa e autoridades fiscais estão nomeando e envergonhando o planejamento tributário supostamente “antiético”. Segundo a palestrante, a pressão por parte dos acionistas – pela criação de mais valor – também é implacável.

Por isso, as empresas devem ser sensíveis às demandas do público em favor de padrões éticos e ambientais elevados, devem aceitar certos riscos e rejeitar outros. Já os conselhos devem definir sua filosofia tributária, buscando oportunidades de maximizar valores e retorno ao investidor, ao mesmo tempo em que atendem às diferentes exigências de uma série de grupos de interesse.

A advogada reiterou que um debate construtivo entre os *stakeholders* é bom para todos e pode ajudar os administradores ou conselheiros a encontrarem seu caminho. “Devemos estimular o diálogo entre Fisco e contribuinte. Não deve haver pró-Fisco nem pró-contribuintes. Deve haver pró-Brasil. Queremos que a economia cresça e se desenvolva”, concluiu. ■

Commodities e as companhias brasileiras

Arthur Pires

Influência nos preços, ferramentas de *hedge* e cenários futuros

A imprensa econômica tem abordado constantemente a variação nos preços das *commodities* e sua influência no mercado. As *commodities*, produtos em estado bruto ou com grau muito pequeno de industrialização (ver box 1), são importantes porque possuem cotação e valor de negociação, globalmente. Além disso, os preços desses produtos exercem forte influência sobre empresas de capital aberto, por constituírem um indicador do valor de suas ações.

O Brasil e outros países emergentes vêm se beneficiando no mercado internacional com a exportação de *commodities* – principalmente as agrícolas –, e elas estão em alta constante desde julho de 2010, o que tem, inclusive, pressionado a inflação e encarecido a vida dos consumidores finais no País.

No início do ano, o presidente da França, Nicolas Sarkozy, falou sobre a necessidade de regulação internacional para os preços dos produtos primários, o que foi endossado pela ministra de Economia francesa, Christine Lagarde. Ela afirmou, segundo a Agência Estado, que o país não pretende propor medidas para administrar os preços, mas pediu a regulação dos mercados de derivativos de *commodities*, “como existe em relação aos produtos financeiros”.

Essas propostas foram encaradas com desconfiança pelo Brasil e outros países latino-americanos, e o ministro da Fazenda brasileiro, Guido Mantega, sugeriu que uma forma de manter os preços baixos seria encorajar o aumento da produção nos países emergentes e pobres. O ministro argumentou que os países desenvolvidos poderiam ajudar esse processo com investimentos e chegou a afirmar que os preços cederiam naturalmente às forças do mercado.

De fato, em abril, o IC-Br (Índice de Commodities do Banco Central) apresentou queda de 1,64% e, em maio, de 4,47%. Essa tendência poderia prejudicar as empresas nacionais que apostam na apreciação da moeda.

Em maio, a Unilever, grupo internacional fabricante de bens de consumo, declarou que pode realizar cortes drásticos nos custos para compensar os preços altos das *commodities*, que têm influenciado elevações em produtos como óleos vegetais e produtos químicos. A companhia informou que espera alta de 14% a 16% nos preços das matérias-primas e vai dedicar esforços para reduzir 300 milhões de euros em custos internos.

Commodities na indústria brasileira

Marcos Hespanhol, diretor financeiro da Schincariol, explica que o grupo é forte comprador de *commodities* metálicas, agrícolas e minerais, e que o aumento nos preços está ocorrendo no mundo todo. “O alumínio entra na fabricação das latas, com peso significativo na formação do custo de produção de cervejas e refrigerantes”, informa.

A empresa também compra grandes quantidades de açúcar (para a fabricação de refrigerantes), *gritz* de milho e cevada (para a produção de cerveja). “E há, ainda, o petróleo, que entra na formação de preço das garrafas *pet*, utilizadas para refrigerante e água. Todos seguem cotações internacionais, pois são produtos demandados por todo o mundo”, acrescenta.

O CFO explica que, no caso do alumínio, há outros setores que são consumidores diretos da matéria-prima – tais como automotivo, embalagens e autopeças. “Dessa forma, qualquer alteração de demanda nesses setores influenciará diretamente os preços dos produtos e subprodutos.”

Ele informa, ainda, que as cotações do açúcar são fortemente influenciadas pelas safras do Brasil e da Índia, além do desenvolvimento do consumo do



Arthur Press

"O aumento da demanda, decorrente da melhoria de renda no Brasil, na Índia e na China, principalmente, alterou o patamar de negociação de preços internacionais para quase todos os produtos agrícolas"

Marcos Hespanhol
(Schincariol)

etanol (concorrente direto do açúcar no momento de sua produção). “O aumento da demanda, decorrente da melhoria de renda no Brasil, na Índia e na China, principalmente, alterou o patamar de negociação de preços internacionais para quase todos os produtos agrícolas” esclarece.

Marcos explica que grande parte do esforço da Schincariol é para a garantia

de fornecimento dos produtos e subprodutos utilizados na fabricação de cervejas e refrigerantes. “Para isso, temos acordos de longo prazo diretamente com nossos fornecedores e parceiros no sentido de garantir esse abastecimento.”

O diretor financeiro do Grupo Schincariol ressalta que a oscilação constante de preços é um ponto de atenção, seja nas cotações das *commodities* ou na oscilação da moeda de referência. “Para tanto, utilizamos instrumentos de *hedge* para minimizarmos as oscilações dos preços. Os instrumentos são sempre utilizados no conceito estrito de proteção, sempre limitados aos volumes previstos para o consumo de determinados períodos”, explica. Marcos garante que todas as operações seguem rigorosamente as recomendações do conselho administrativo e são monitoradas por comitês específicos para a gestão de derivativos, sempre suportadas por consultorias especializadas.

O cenário previsto para o futuro é positivo, e, independentemente da oscilação, ele afirma que a Schincariol continuará com crescimento forte em 2011. “Além dos instrumentos de proteção de preço, visando garantir a rentabilidade da operação, nos últimos anos estamos investindo em melhorias de processos industriais e

Antonio Sergio sugere, como forma de driblar a influência das matérias-primas sobre o preço final, a diversificação de fornecedores, o que significaria voltar-se para as importações, e fala, ainda, em investir em estoques

Antonio Sergio de Almeida
(Morganite Brasil)



Fernando Ricci

Principais *commodities*



Entre as principais *commodities*, destacam-se as agrícolas, que incluem itens como café, trigo, soja, cana-de-açúcar, grãos em geral, e as minerais, como ouro, petróleo e minério de ferro. Há, ainda, *commodities* químicas, como ácido sulfúrico e sulfato de sódio, e a energia elétrica, no âmbito dos recursos energéticos. Mas moedas como dólar, euro e real também são consideradas *commodities*, do ponto de vista do mercado financeiro, e fala-se, inclusive, sobre "*commodities* ambientais": água e créditos de carbono, por exemplo. Para uma empresa de *software*, um computador, servidor, ou *switch*, apesar de sua sofisticação, também são exemplos de *commodities*.

operacionais, com resultados significativos para a operação", garante o CFO.

Antonio Sergio de Almeida, diretor administrativo-financeiro da Morganite Brasil, que fabrica uma variada gama de produtos de alta tecnologia utilizados em processos industriais, avalia que a empresa também observa uma leve alta nos preços das *commodities*. "Talvez o repasse desse aumento para os preços dos produtos seja necessário", afirma, apontando que a situação não é preocupante e até agora não existe nenhum alerta por uma mudança de cenário.



Antonio Sergio sugere, como forma de driblar a influência das matérias-primas sobre o preço final, a diversificação de fornecedores, o que significaria voltar-se para as importações, e fala, ainda, em investir em estoques.

Variação de preços e instrumentos de defesa

José Rezende, sócio de Agribusiness da PwC, afirma que as empresas exportadoras estão continuamente avaliando as expectativas quanto aos preços das *commodities* e câmbio no mercado, de forma a ajustar suas estratégias de *hedge* conforme necessário. "Para essa avaliação, as empresas utilizam ferramentas de monitoramento de preços de *commodities* e câmbio, de forma a estabelecer a avaliação quanto aos efeitos das variações de preços nos seus fluxos de caixa esperados futuros, tais como o Cash Flow at Risk ou Earnings at Risk", diz. No caso específico de desvalorização do real, continua Rezende, a empresa exportadora possui como

alternativa a negociação de instrumentos de *hedge* para evitar a inferência desse efeito nos seus fluxos de caixa. "A consequência de uma desvalorização da moeda real será o menor valor de faturamento em reais, porém, provavelmente com uma compensação parcial em termos da quantidade em dólares. Isto decorre da correlação negativa observável entre o preço da *commodity* e o câmbio", explica.

Rezende informa que os instrumentos de *hedge* podem ser derivativos financeiros ou determinados instrumentos financeiros ativos e/ou passivos. Espera-se que o valor justo ou os fluxos de caixa destes compensem um determinado item "hedgado". "As principais vantagens são a fixação de determinado fluxo de caixa futuro e/ou a eliminação dos riscos de mercado atribuídos por variações da taxa de câmbio, juros e *commodities*", aponta. Já as desvantagens ocorrem na impossibilidade de aproveitar os movimentos de mercado favoráveis à companhia. "Tal como a

diminuição do preço de determinada *commodity* – por exemplo, o petróleo – nos casos em que a empresa já efetuou a aquisição de determinados instrumentos de *hedge*, como *forwards* e futuros, e pelos custos relacionados à transação com esses derivativos”, conclui.

O sócio de Agribusiness da PwC explica que a relação observável nos últimos anos entre os preços de *commodities* e a taxa de câmbio é inversamente correlacionada, ou seja, enquanto os preços de *commodities* apresentam tendência de aumento, o dólar diante do real tende a se desvalorizar. “O real ainda não é considerado uma *commodity-currency*, visto que a importância das *commodities* na balança comercial brasileira, apesar de relevante, ainda é parte do total exportado: cerca de 40%”, acrescenta.

Adicionalmente, Rezende aponta que o regime cambial brasileiro, apesar de ser denominado livre, possui em sua prática alta intervenção governamental por meio das operações de compra e venda de moeda ou derivativos promovidos pelo Banco Central.

Ele explica como os preços das *commodities* influenciam no valor das companhias brasileiras: “A maioria das grandes companhias brasileiras apresenta no seu componente de custos ou recei-



Divulgação

"O real ainda não é considerado uma *commodity-currency*, visto que a importância das *commodities* na balança comercial brasileira, apesar de relevante, ainda é parte do total exportado: cerca de 40%"

José Rezende
(PwC)

tas os efeitos advindos das oscilações de mercado de *commodities*. Neste sentido, é esperado que o preço das *commodities* influencie o valor dessas companhias em decorrência do maior ou menor fluxo de caixa esperado”, informa.

O especialista diz que há inúmeros fatores que podem, ainda que hipoteticamente, contribuir para uma mudança de cenário internacional que

leve à depreciação brusca da moeda brasileira. “Dentre eles, estão os aspectos endógenos, tais como o aumento do déficit fiscal por aumento do custo de manutenção da estrutura pública ou investimentos; ou a diminuição da taxa de juros interna. E os aspectos exógenos, por exemplo: aumento da percepção de risco atribuída a países emergentes ou especificamente ao Brasil; ou o aumento da taxa de juros interna nos países desenvolvidos”, explica. Entretanto, Rezende destaca que a dinâmica de mercado para a formação de preços das moedas globais leva em consideração uma série de fatores objetivos e subjetivos, portanto, dificilmente se elencariam todos os fatores a que se atribui a formação de preço da moeda brasileira.

O preço das *commodities* agrícolas

Roberto Rodrigues, presidente do Cosag (Conselho Superior do Agromercado) da Fiesp (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo) e ex-ministro da Agricultura, reitera que a China é um grande comprador mundial de *commodities* agrícolas. Ele afirma que metade da soja comercializada no mundo tem o país oriental como des-

"Um dos fatores que inibiram o crescimento da produção na mesma dimensão do crescimento da demanda foi a seca na Europa Central, na Austrália, na América do Sul e na Índia, que reduziu a oferta de trigo, açúcar e algodão, por exemplo"

Roberto Rodrigues
(Cosag – Fiesp / ex-ministro da Agricultura)



LDE

A "lição de casa" dos exportadores agrícolas para aproveitar o bom momento

Ex-ministro da Agricultura avalia estrutura do Brasil para explorar a tendência de crescimento dos mercados consumidores

Roberto Rodrigues, presidente do Cosag (Conselho Superior do Agronegócio) da Fiesp (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo) e ex-ministro da Agricultura, comenta um estudo da OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico), feito no fim do ano passado, segundo o qual a oferta mundial de alimentos precisa crescer cerca de 20% nos próximos dez anos, para evitar a fome no planeta. Esse crescimento da oferta, segundo a própria OCDE, virá nas seguintes proporções: União Europeia: 4%; Austrália: 7%; Estados Unidos e Canadá: no máximo 15%; China, Índia, Rússia e Ucrânia: no máximo 26%; Brasil: 40%. "Isso significa, em resumo, que para o mundo crescer 20%, o Brasil precisa crescer 40%, conforme visão externa, pois a OCDE é formada pelos 30 países mais ricos", avaliou. Rodrigues exalta as seguintes vantagens comparativas do Brasil em relação a outros países: terra disponível, tecnologia tropical diferenciada, e um produtor moderno, eficiente e preparado.

Mas há uma enorme "lição de casa", segundo o ex-ministro, na qual logística e infraestrutura são os principais problemas. "Há mais de 15 anos não se investe nada significativo em ferrovias, rodovias, portos, armazéns. Nossa estrutura está sucateada", aponta. É preciso também, segundo Rodri-

gues, uma política de renda para o campo. "O mundo inteiro tem sistemas consolidados como seguro-rural, contra catástrofes climáticas ou variações de mercado. Nossa lei do crédito rural data de 1965, e está, portanto, desatualizada." Outro problema apontado pelo presidente do Cosag é a política comercial. "O Brasil, nos últimos oito anos, colocou todo o seu peso 'negocial' em relação ao mercado agrícola na rodada de Doha, que não avançou nada", diz. A rodada de Doha foi um ciclo de negociações multilaterais visando diminuir barreiras comerciais com foco no livre comércio para os países em desenvolvimento e teve os subsídios agrícolas como tema mais controverso.

Rodrigues cita, ainda, o investimento em defesa sanitária, combatendo doenças como a aftosa, e diz ser necessária uma estratégia de Estado integrada. "Não adianta o Ministério da Agricultura ter uma política agrícola consistente, se os outros ministérios não agirem em consonância", defende.

O investimento em tecnologia também entra em pauta, afirma Rodrigues. "De fato, temos a melhor tecnologia tropical do planeta. Inclusive a Embrapa constantemente é convidada a fazer acordo com países emergentes tropicais para fornecimento de tecnologia." Mas esse é um processo dinâmico, continua: "Deve haver investimento rigoroso em recursos humanos, materiais e financeiros, para dar sustentação às nossas instituições de pesquisa."

tino – assim como metade da produção de soja brasileira. A China tem, portanto, grande importância na formação dos preços agrícolas mundialmente. “O problema é que nunca sabemos qual a estratégia chinesa. Enquanto a China estiver no mercado como franca compradora, o horizonte é muito favorável aos preços agrícolas”, afirma. O ex-ministro considera, no entanto, que, com a alta dos preços, os produtores plantam mais – e com mais tecnologia – para aproveitar o ciclo de preços bons. “Estamos neste momento.”

Rodrigues nega frases como “acabou o tempo da comida barata”, “os preços nunca mais vão cair” e “a demanda é explosiva”. “De fato, a demanda cresceu mais que a produção, pelo simples fato de que, nos países emergentes, a demanda e a renda *per capita* aumentaram mais do que nos países ricos”, diz. Segundo ele, como a produção não acompanhou a demanda num primeiro momento, os preços subiram e continuaram a subir com a especulação.

Rodrigues afirma que uma prova de que os produtores estão aproveitando os bons preços para produzirem ao máximo é o grande aumento das compras de fertilizantes, sementes e máquinas agrícolas a que se tem assistido. “Daqui a dois ou



Divulgação

"A dinâmica entre a oferta e a demanda tem se alterado e o mercado espera que a demanda seja superior, levando a uma melhoria de margem na indústria. A Braskem espera um ano de 2011 melhor que o de 2010, não apenas pela tendência positiva da indústria, mas principalmente pela capacidade da companhia de extrair valor adicional dos ativos adquiridos no ano passado"

Marcela Drehmer
(Braskem)

três anos, no máximo, os estoques voltam a crescer e os preços, fatalmente, voltam a cair”, prevê.

O clima também influencia este cenário. “Um dos fatores que inibiram o crescimento da produção na mesma dimensão do crescimento da demanda foi a seca na Europa Central, na Austrália, na América do Sul e na Índia, que reduziu a oferta de trigo, açúcar e algo-

dão, por exemplo”, aponta.

Outro fator é a política pública no interior dos países produtores. “Eles são um pouco lentos para tomarem decisões, pois, como os preços estão bons, tem-se a impressão de que tudo está certo e que não é necessário fazer nada. Isso é um erro; os governos precisam aproveitar os bons momentos para oferecer regras de políticas de suporte que permitam o crescimento sustentável da produção”, avalia.

Um terceiro fator seria a política comercial. “Se não houver a redução dos subsídios dos países ricos, esse protecionismo inibirá o aumento da oferta nos países emergentes”, informa. São fenômenos cíclicos, e, segundo Rodrigues, “a queda de preços é tão certa quanto dois e dois são quatro”. Mas considera-se, ainda, um conjunto grande de variáveis, que inclui a estabilização dos países europeus.

“A matéria-prima agrícola carrega uma alta tecnologia embutida”, aponta. Nos últimos 20 anos, a área plantada com grãos no Brasil cresceu 30% e a produção de grãos, 174% – quase seis vezes mais. “Isso significa aumento da capacidade de produção por hectare, o que só é possível por meio da tecnolo-

Alguns produtos petroquímicos baseados em gás apresentam queda de preços no período mais recente. "Isso está acontecendo no mercado americano e a indústria dos Estados Unidos ganhou alta competitividade com a queda de preços"

Fátima Giovanna Coviello Ferreira
(Abiquim)



Divulgação

gia, já que, para produzir o mesmo há 20 anos, seria necessário desmatar 51 milhões de hectares a mais”, diz.

Rodrigues explica que a indústria está “pendurada” na cadeia da produção agrícola (fertilizantes, máquinas, caminhões, entre outros, que, segundo ele, agregam valor às *commodities*) e depende visceralmente de certos produtos, com o exemplo da soja. “Seria interessante que o Brasil exportasse em maior quantidade produtos com valor agregado mais alto. Mas isso só seria possível mediante acordos comerciais, públicos e privados. Isso é papel do Estado e da iniciativa privada”, argumenta.

Petróleo e derivados

Marcela Drehmer, diretora financeira da indústria química Braskem e vencedora do *Prêmio Executivo de Finanças do Ano* de 2010, afirma que a empresa acompanha a tendência de preços no mercado internacional. “A nafta, que é um produto derivado do petróleo, é a principal matéria-prima utilizada pela indústria petroquímica e tem seus preços fortemente relacionados à variação da *commodity*. Os preços de resinas termoplásticas e petroquímicos básicos, por sua vez, são influenciados tanto pelo preço da nafta quanto pelo balanço de oferta e demanda do mercado mundial”, explica.

A CFO garante que a indústria petroquímica tem uma tendência muito positiva para os próximos anos. “A dinâmica entre a oferta e a demanda tem se alterado e o mercado espera que a demanda seja superior, levando a uma melhoria de margem na indústria. A



"Há, ainda, o petróleo, que entra na formação de preço das garrafas pet, utilizadas para refrigerante e água. Todos seguem cotações internacionais, pois são produtos demandados por todo o mundo"

Marcos Hespanhol
(Schincariol)

Braskem espera um ano de 2011 melhor que o de 2010, não apenas pela tendência positiva da indústria, mas principalmente pela capacidade da companhia de extrair valor adicional dos ativos adquiridos no ano passado”, avalia. Marcela informa, ainda, que os principais focos da Braskem nesse cenário são a captura de sinergias, a melhoria operacional desses ativos e a elevação da sua taxa de operação e a redução dos custos fixos.

Segundo Fátima Giovanna Coviello Ferreira, diretora de Economia e Estatís-

tica da Abiquim (Associação Brasileira da Indústria Química), observa-se uma recuperação dos preços da nafta. “Logo após a crise de 2008, a nafta despenhou no mercado internacional e puxou para baixo a cotação de todos os produtos químicos dela derivados”, explica. Fátima cita uma “perda de referência” internacional dos preços, o que fez com que a baixa fosse significativa. “O que se percebe, desde o início de 2010 até o momento, é uma recuperação para patamares anteriores à crise”, diz.

Alguns produtos petroquímicos baseados em gás apresentam queda de preços no período mais recente. “Isso está acontecendo no mercado americano e a indústria dos Estados Unidos ganhou alta competitividade com a queda de preços”, avalia. Baseando-se nesses dados, Fátima afirma que, na média, pode-se perceber nos próximos meses uma estabilização com tendência para declínio.

A nafta é um derivado escasso, não há novas refinarias, e, na medida em que a demanda mundial se reaquece, há o aumento natural dos preços. A tendência, para o fim de 2011 e início de 2012, é que o produto continue valorizado. Com a recuperação das indústrias americanas, a demanda pela nafta deve crescer ainda mais, já que alguns produtos – os aromáticos – não podem ser feitos com o gás natural.

Carvão mineral

Charles Putz, diretor corporativo da CSN (Companhia Siderúrgica Nacional), explica que o grupo é comprador e importador de carvão mineral. “O preço do carvão subiu muito. Com isso, os custos de produção de aço também ficaram bem mais altos”, afirma. Ele explica que os principais fatores determinantes para o preço do carvão mineral são a demanda da China e a oferta dos países produtores. Charles diz que a China aumentou a sua produção de aço de uma maneira extraordinária nos últimos anos e, hoje, já produz a metade de todo o aço do

"A maioria das grandes companhias brasileiras apresenta no seu componente de custos ou receitas os efeitos advindos das oscilações de mercado de commodities. Neste sentido, é esperado que o preço das commodities influencie o valor dessas companhias em decorrência do maior ou menor fluxo de caixa esperado"

José Rezende
(PwC)

mundo. “Com isso, o país oriental, que no passado exportava carvão, consome hoje tudo o que produz e ainda precisa importar, o que levou à explosão no preço do minério”, esclarece.

Já a capacidade de aumentar a extração de carvão mineral é mais lenta do que tem sido o aumento de demanda da China. Ou seja, os preços da matéria-prima continuarão altos.

Minério de ferro

Algo parecido aconteceu com o minério de ferro – que a CSN utiliza na produção de seu aço, mas também vende o excedente, principalmente para exportação. A China não chegava a exportar minério de ferro, mas importava muito pouco e consumia, na maior parte, o minério de ferro próprio. “Hoje, além de consumir seu próprio minério de ferro, é a maior importadora do metal no mundo, responsável por mais de 60% do mercado interoceânico [que não considera produção para consumo próprio nem fronteira terrestre]”, diz Charles.

Esse movimento levou também a uma explosão dos preços do minério de ferro. “O que, no caso do grupo CSN e no caso do Brasil, foi excelente”, avalia. Isso porque a CSN é a segunda maior exportadora de minério de ferro do País, e a *commodity* é o



"No fim de 2008, o que o Lula chamou de uma 'marolinha' foi um tsunami, só que nós estávamos em alto-mar e, por isso, quase não sentimos"

Charles Putz
(CSN)

item número um na pauta de exportações. “A Namisa [subsidiária do grupo CSN], que tem como principal atividade a produção e exportação de minério de ferro, fechou o ano de 2010 com R\$ 1,95 bilhão de lucro líquido. Tal resultado não teria sido possível sem o grande crescimento econômico da China”, informa.

Charles explica, ainda, que o superávit comercial do Brasil teria um déficit, não fossem os resultados do minério de ferro. “O saldo positivo da *commodity* foi maior do que o da balança comercial, e isso teve um papel fundamental na economia do Brasil como um todo”, completa.

O diretor da CSN atribui também ao minério de ferro parte do sucesso do Brasil perante a crise. “No fim de 2008, o que o Lula chamou de uma ‘marolinha’ foi um tsunami, só que nós estávamos em alto-mar e, por isso, quase não sentimos.” O que teria garantido tal condição favorável para o Brasil foram as reservas cambiais altas e a balança comercial forte, em grande parte, devido às exportações de minério de ferro.

Charles aponta uma queda no preço do minério de ferro nos últimos meses. “Mas ainda está mais alto que

a média do ano passado, sendo que a média em 2010 foi a mais alta da história, até hoje”, explica, acrescentando que os preços devem cair mais até o fim do ano. “O preço está caindo, sim, para quem acompanha mês a mês, a curtíssimo prazo. Mas, tirando um pouco a lupa, os preços estão altos, se comparados, a longo prazo, a níveis históricos”, reitera.

Da mesma forma, a rentabilidade deve cair um pouco, “mas continuará sendo boa” avalia. Isso porque a demanda de minério de ferro na China vai continuar sendo alta e o aumento da capacidade de produção de minério no mundo é lento. “É necessário descobrir novas minas, investir nelas, construir novas estradas de ferro para escoar material para os portos e construir novos portos”, explica.

Charles cita desafios logísticos “enormes” para explorar novas regiões do mundo (principalmente na África) e para aumentar a produção das regiões atuais (os dois principais produtores de minério de ferro do mundo são Brasil e Austrália). “A demanda na China não está esperando, está forte. Mesmo que a China cresça menos do que agora, ela continuará crescendo, e demandando”, finaliza. ■

A China tem grande importância na formação dos preços agrícolas mundialmente. "O problema é que nunca sabemos qual a estratégia chinesa. Enquanto a China estiver no mercado como franca compradora, o horizonte é muito favorável aos preços agrícolas"

Roberto Rodrigues
(Cosag – Fiesp / ex-ministro da Agricultura)



Divulgação

E se o Brasil jogasse contra a Índia – em governança corporativa?

Por Kevin McDonald*

Imagine que você está no Maracanã, com uma visão perfeita do campo e que é uma tarde ensolarada de julho de 2016. Lá embaixo a Seleção Brasileira está se aquecendo para a final, que vale a Medalha de Ouro dos XXXI Jogos Olímpicos.

Mas o time adversário que entra em campo não é a Espanha, Alemanha, Holanda ou Argentina; devido a um erro do Comitê Olímpico Internacional, a equipe é a... Índia!

"Vocês estão brincando comigo?", diz um torcedor brasileiro que ri, "vamos ganhar de 1.000 x 0. E se jogarmos sem as vendas, a pontuação será ainda maior."

Para evitar constrangimentos, os países decidem mudar as regras. Em seguida, a Índia, quarta maior economia do mundo, propõe um jogo de governança corporativa. O Brasil, até então a terceira maior economia do mundo, concorda em tirar Ronaldinho e Robinho fora do campo e em seu lugar colocar as melhores empresas do País, instituições e práticas de governança corporativa.

Esses "jogadores" vão se alinhar contra os melhores da Índia, para ver qual dos países tem melhor governança corporativa. Os juízes e bandeirinhas também foram substituídos por alguns dos maiores fundos de investimentos estrangeiros, que tiraram o paletó e a gravata e vestiram camisas pretas.

Isso soa estranho? Na realidade, não é. Já em muitos setores, as melhores empresas de ambos os países competem diretamente, não só por clientes, mas também pelos mesmos investidores estrangeiros.

Os "jogadores" brasileiros vão se alinhar contra os melhores da Índia, para ver qual dos países tem melhor governança corporativa. Os juízes e bandeirinhas também foram substituídos por alguns dos maiores fundos de investimentos estrangeiros, que tiraram o paletó e a gravata e vestiram camisas pretas. Isso soa estranho?

E cada vez mais, o que distingue a empresa vencedora é mais do que o lucro auferido. Os fatores determinantes incluem o modo como a sociedade é regida – a partir do conselho de administração, as políticas de remuneração, os métodos de contabilidade e a maneira como as assembleias de acionistas são realizadas. Os investidores se sentem confiantes quanto ao futuro da empresa se vêem nela abertura, equidade, supervisão independente e uma verdadeira parceria entre a empresa e todos os seus proprietários e não apenas com os acionistas controladores.

Além disso, os investidores estão diretamente comparando Brasil e Índia. Em Toronto, durante a International Corporate Governance Network Conference, em outubro passado, foi perguntado aos participantes qual país praticaria uma melhor governança corporativa. A resposta: 71% disseram que era o Brasil e 9% disseram que era a Índia.

Seria um simples *ranking* suficiente para avaliar esses dois países? Em uma palavra, não.

Brasil e Índia têm pontos fortes e fraquezas muito diferentes. Uma simples pontuação numérica não lançará luz sobre como qualquer negócio é feito nesses países. A comparação tem que ser mais detalhada.

Vamos imaginar novamente a final no Maracanã em 2016 e ver como o jogo acabará...

No início do jogo, o Brasil assume o controle e passa a bola para a Gafisa, a construtora de imóveis residenciais que pode ser a empresa mais bem gerenciada do Brasil, com grande pulverização de ações, um conselho de administração que conta com 83% de membros independentes, um comitê de auditoria independente e também um conselho fiscal, uma política de remuneração justa, reuniões de acionistas muito bem feitas, sem pílulas de veneno, e direitos



iguais para todos os acionistas no caso de a empresa ser vendida. Gafisa ilude todos os defensores e marca facilmente. Brasil lidera, por 1 X 0.

A Índia ataca de volta com sua própria construtora, a muito bem gerenciada DLF, que é grande (US\$ 75 bilhões de faturamento), venerável (60 anos) e altamente valorizada (P/E de 25 e capitalização de mercado de US\$ 10 bilhões). Os investidores estrangeiros têm abraçado a companhia de Nova Delhi e a incluem em vários índices – por exemplo, o Dow Jones BRIC 50 Index. A DLF dispara um tiro longo e marca, empatando o jogo em 1 X 1.

O Brasil tem a bola novamente e passa para a BRF, a gigantesca produtora de alimentos baseados em proteínas animais, como frangos e suínos. A BRF é gerenciada de forma semelhante à Gafisa, mas com menos independência no conselho de administração. A BRF poderosa dribla a defesa vegetariana da Índia e explode a bola na rede, marcando 2 X 1.

©iStockphoto.com/Ljupco Smokovski/Edição EDF

Brasil e Índia têm pontos fortes e fraquezas muito diferentes. Uma simples pontuação numérica não lançará luz sobre como qualquer negócio é feito nesses países. A comparação tem que ser mais detalhada

O Brasil tem a bola novamente e passa para a BRF, a gigantesca produtora de alimentos baseados em proteínas animais, como frangos e suínos. A BRF é gerenciada de forma semelhante à Gafisa, mas com menos independência no conselho de administração. A BRF poderosa dribla a defesa vegetariana da Índia e explode a bola na rede, marcando 2 X 1

A Índia não tem uma grande empresa de alimentos, como a BRF. O melhor que a Índia pode oferecer em resposta seria a Nestlé indiana, que rapidamente se derrete sob o sol carioca.

Mas a bola é apanhada pelo setor da tecnologia da informação da Índia – uh-oh, um problema para o Brasil. Essas são empresas verdadeiramente globais, aderindo a padrões muito elevados de governança corporativa. Elas se elevam sobre os defensores brasileiros – as bem gerenciadas, mas mais novas Totvs, Cielo e Redecard. Infosys Índia passa a Wipro... então a

Tata Consultancy... sobre a HCL para um gol fácil, empatando o placar, 2 X 2.

A Índia começa a jogar de forma agressiva e envia a indústria farmacêutica – Ranbaxy, Dr. Reddy's, Piramal, Sun Pharmaceutical, para citar algumas. Os brasileiros tentam detê-las com a Hipermercados e a Natura, listadas no Novo Mercado. Mas as companhias indianas operam em vários países, incluindo Brasil, e atendem a padrões de governança superiores aos do Brasil. Elas jogam com a força de um ciclone e varam a bola na rede sem qualquer resistência adversária, colocando a Índia à frente por 3 X 2.

O primeiro tempo continua assim; perdendo por um gol no minuto final do semestre, o Brasil toca tudo pra cima do setor de petróleo e gás, que com governança muito boa entre a Petrobras e a OGX, consegue o seu objetivo: Petrobras chuta na trave direita e a OGX desvia o rebote para dentro do gol (ações da Petrobras caíram 5 % e as da OGX aumentaram 20%) e empata o jogo em 3 X 3.

Mas a indiana Reliance Industry, apesar da boa governança da Petrobras e da OGX, volta a colocar a Índia no topo outra vez, agora 4 x 3.

No intervalo, o jogo está empatado, 5 X 5, e os torcedores já entenderam que esta será uma luta apertada e ficaram em seus assentos durante todo o descanso.

Durante o intervalo, as equipes pensaram em novas maneiras de prevalecer e o treinador da Índia faz um *break-through* conceitual: "Temos algumas empresas mais fortes e algumas mais fracas. A maneira de vencer o Brasil não será apenas enviando a nossa melhor mineradora contra a Vale ou mesmo o nosso melhor banco contra o Itaú Unibanco. Nós só ganharemos se colocarmos todo o nosso sistema contra o sistema deles."

No segundo tempo a Índia sai do túnel como uma máquina bem lubrificada, e já na primeira jogada os indianos enviaram uma unidade especial, chamada "Divulgação – Relatório Anual". Vestindo uniformes que são 95% de transparência, essa unidade especial assume o controle do jogo. Numa camisa lê-se "Perfis dos Diretores", referindo-se à descrição detalhada utilizada na Índia para cada membro do conselho de administração.

As melhores empresas brasileiras descrevem cada membro do conselho em termos de idade, escolaridade, experiência, comissões e algumas das suas atividades profissionais fora do conselho.

Em contrapartida, todas as empresas indianas relatam tudo o que as melhores empresas brasileiras relatam e mais: (i) a presença de cada conselheiro nas reuniões do conselho de administração, comitês e acionistas, (ii) o número de outros conselhos e comissões em que ele serve, e o número nas quais ele é o presidente.

O resumo quantitativo da Índia torna fácil para os acionistas verem quais os

Durante o intervalo, as equipes pensaram em novas maneiras de prevalecer e o treinador da Índia faz um *break-through* conceitual: "Temos algumas empresas mais fortes e algumas mais fracas. A maneira de vencer o Brasil não será apenas enviando a nossa melhor mineradora contra a Vale ou mesmo o nosso melhor banco contra o Itaú Unibanco. Nós só ganharemos se colocarmos todo o nosso sistema contra o sistema deles

administradores são ativos ou não, e quais os que podem estar mais atarefados. Assim a Índia confunde a defesa brasileira e pontua facilmente, estabelecendo uma vantagem de 6 X 5.

Os torcedores no Maracanã gemem quando uma nova Unidade de Divulgação indiana pega a bola, a "Perfis dos Comitês". Considerando que são poucas as empresas brasileiras, mesmo entre as melhores que indicam a composição, a presidência, e a finalidade de cada comissão, as empresas indianas apresentam tudo isso e mais: o número de reuniões, comparecimento de cada membro e em alguns casos, um relatório de fim de ano de realizações.

Essas informações adicionais das empresas indianas mostram aos investidores o esforço e o desempenho das comissões cruciais do conselho e a Índia

O resumo quantitativo da Índia torna fácil para os acionistas verem quais os administradores são ativos ou não, e quais os que podem estar mais atarefados. Assim, a Índia confunde a defesa brasileira e pontua facilmente, estabelecendo uma vantagem de 6 X 5

em sua própria rede. Os indianos agora estão com uma grande vantagem, 8 X 5.

Na metade do segundo tempo os juízes pararam a bola e deram um cartão amarelo à Índia por manter duas bolsas de valores – a Bolsa de Bombaim e da National Stock Exchange – no mesmo jogo. "Isso é muito confuso," eles dizem.

Os torcedores do Maracanã estão de novo animados, continuam torcendo

empatando o jogo em 8 X 8.

Depois disso, ninguém mais marca: cada um tem uma maneira de parar o outro, e ambos os lados se cansam, mas, nos últimos instantes, o Brasil tem uma última chance quando o goleiro indiano coloca a bola para escanteio.

O Brasil escolhe o jogador que vai bater o *corner*. O treinador brasileiro olha para o banco e acena para um novo jogador. Os torcedores ficam de pé ao verem quem é esse jogador que, vestindo verde e amarelo, corre para a posição à frente do gol indiano.

O novo jogador é a CVM, a versão brasileira da SEC dos EUA, com o poder de estabelecer normas mais rigorosas de governança corporativa, iguais ou superiores às da Índia.

"Finalmente!", gritam os torcedores, "nós vamos ganhar com certeza, agora que a CVM está em campo!" A bola é lançada para dentro da área e a CVM salta acima de toda a defesa indiana e cabeceia a bola diretamente para o... O resto terá de esperar até 2016.

Enquanto isso, vamos lembrar que o Brasil pode aprender muito com a Índia a fim de ganhar a confiança e o apoio dos investidores globais. De fato, as melhores práticas na Índia representam uma moleza para o Brasil aprender – uma maneira fácil de tornar as empresas brasileiras de menor risco para os acionistas e, portanto, mais valiosas.

Por que esperar até 2016? ■

O Brasil escolhe o jogador que vai bater o *corner*. O treinador brasileiro olha para o banco e acena para um novo jogador. Os torcedores ficam de pé ao verem quem é esse jogador que, vestindo verde e amarelo, corre para a posição à frente do gol indiano. O novo jogador é a CVM

novamente confunde os defensores brasileiros e impulsiona a bola na rede. A liderança agora é de 7 X 5.

Surpreendentemente mais uma Unidade de Divulgação indiana toma a bola, a chamada "Remuneração de Executivos".

Enquanto nos relatórios anuais da maioria das empresas brasileiras a remuneração dos executivos e membros do conselho é apresentada por grupos, as empresas indianas relatam a remuneração individualmente para cada alto executivo e todos os membros do conselho. A diferença é enorme: essa informação expõe possíveis excessos, que podem ser de interesse dos acionistas da empresa. Esta é uma falha do Brasil – para não dizer dos controladores das empresas –, que não quer dizer quanto é a remuneração do seu CEO. O resultado é um "gol contra," com o Brasil colocando a bola

pelo time da casa e gritam com o técnico: "Põe o nosso sistema! Coloque o nosso sistema!" O treinador do Brasil ouve isto e dá aos torcedores o que eles queriam. Ele manda entrar em campo o Novo Mercado, que entra pela primeira vez no jogo e o resultado é imediato, como se Ronaldinho, Ganso, Robinho, e Neymar estivessem na equipe, jogando contra Lakshmi e Pradeep.

O sistema voluntário brasileiro de governança corporativa diferenciada é imbatível.

Com a ajuda do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, o Novo Mercado rapidamente marca três gols,

Obs.: Este artigo foi publicado no site www.investimentosenoticias.com.br em 10/2/2011.

** Kevin McDonald é sócio do Banco de Investimentos McDonald Lehner e autor do [The McDonald Lehner Report/Corporate Governance no Brasil](#).*



Jacintho Alvarez/Contrasto

Como organizar sua empresa para gerenciar preços de forma estratégica

por Frederico Zornig*

Gestão estratégica de preços é uma prática obrigatória para empresas buscando maximizar lucros. Em muitas empresas, determinar preços tem sido tarefa burocrática e de pouca atenção por parte de executivos de mais altos níveis hierárquicos. É comum firmas de diversos setores determinarem especificação de produto e estratégias de marketing antes de definirem o preço do que será lançado no mercado. Sem um responsável, decisões de preços são tomadas por parâmetros obsoletos, tais como margem objetiva acima dos custos de produção ou apenas imitando o preço praticado pelo concorrente, sem considerar o valor percebido por parte dos clientes.

Por que estabelecer uma área de *pricing*?

Os benefícios de gerenciar preços, particularmente através de uma equipe de *pricing*, têm ficado cada vez mais óbvio. Por meio de evidências na literatura estrangeira e de nossos projetos para empresas no País, podemos afirmar que, com boas práticas na gestão de preços, empresas podem aumentar em até 50% seus lucros líquidos com apenas 1 a 3% de aumento de faturamento por meio de *pricing*.

Para alcançar os ganhos mencionados acima, a gestão estratégica de preços deverá ser estabelecida respeitando três pilares fundamentais:

Responsável. Um departamento responsável por *pricing* cria uma interação

necessária e mais isenta entre as áreas de Finanças, Marketing e Vendas de uma empresa. Um responsável por determinar preços facilita a resolução de conflitos e foca em maximização de lucros, ao invés de objetivos menos relevantes para os acionistas, tais como volume de vendas totais ou margem percentual de contribuição.

Consistência. Estratégia alinhada com a prática. Com políticas e métricas de *pricing* consistentes, a comunicação das intenções da empresa com seus clientes é garantida. Uma área de *pricing* com autonomia permite a aplicação de uma política de descontos sustentável. Exceções podem até ser praticadas, mas também dentro de regras claras.

Alinhamento com Objetivos Estratégicos. Uma área de *pricing* poderá auxiliar que a empresa trabalhe em sintonia com seus objetivos estratégicos ao invés de interesses específicos de uma área qualquer, eliminando assim qualquer feudo atuando em benefício de seus indicadores de *performance* e prejudicando a empresa como um todo.

Enquanto existem uma série de fatores a serem considerados ao se criar uma área de *pricing*, três fatores são primordiais na definição da melhor solução para uma empresa:

1. Dinâmica do mercado onde a empresa atua.
2. Nível de apoio da alta gerência.
3. Necessidade de suporte, análise e gestão de preços para garantir implementação.

Dinâmica do mercado

Antes de qualquer definição da estrutura da área de *pricing*, um entendimento das dinâmicas do mercado em que a empresa atua é fundamental. Os atributos para o entendimento dessa dinâmica inclui: perfil dos clientes, natureza do produto comercializado e canais de distribuição.

Perfil do cliente: Se um mesmo cliente compra diversos produtos da mesma empresa, a decisão de preços tem que levar em conta a necessidade de compra de uma cesta de produtos de sua empresa, e não focar apenas em um produto.

Natureza do produto: Se todos os produtos da empresa são semelhantes e dividem uma mesma linha de produção, um único time de *pricing* poderá ser suficiente. Por outro lado, se uma empresa possui uma série de produtos com atributos muito diferentes, provavelmente cada unidade de negócio deverá ter sua própria área de gestão de preços.

Canais de distribuição: O número de clientes que a empresa atende determina sua estratégia de canais de vendas. Quanto maior o número de canais de vendas, mais necessária se faz uma coordenação de preços entre eles. Conflito entre canais tem o potencial de destruir qualquer estratégia de *pricing*.

Depois de analisados os fatores acima, podemos sugerir que uma área de *pricing* poderá ser definida em três formatos: centralizada, descentralizada e híbrida.



Centralizada: Uma área corporativa define os preços de todos os produtos e políticas comerciais a serem seguidas pelas áreas comerciais e unidades de negócio. Ideal para clientes e produtos similares. De forma centralizada, a equipe de *pricing* poderá garantir consistência na política comercial para todos os clientes e linhas de produto.

Descentralizada: Cada unidade de negócio possui seu representante de *pricing* para auxílio nas tomadas de decisão e desenvolvimento de políticas comerciais. Uma empresa com forte independência entre suas divisões não conseguiria unificar decisões de preços em uma área centralizada de *pricing*. Nessa situação, o *pricing* deverá focar no suporte a cada divisão e não se preocupar com nenhum tipo de centralização de processos.

Híbrida: Uma equipe de *pricing* centralizada faz todas as análises e recomendações, mas a definição do preço final recai sobre a unidade de negócio. Funciona como suporte à área de negócios. Empresas que possuam diferentes unidades de negócio se beneficiam mais desse modelo. Algumas melhores práticas poderão ser adotadas por todas as divisões, enquanto decisões específicas são tomadas baseadas na realidade de cada unidade de negócio.

Suporte da alta gerência

A definição do preço de venda é onde a estratégia encontra-se com a realidade de mercado. É a interseção entre a visão da empresa e o que os clientes estão de fato interessados em comprar (e pagar). Em função dessa importância, a área de

pricing necessariamente tem que ter o direcionamento da alta gerência para definir os preços que deverão ser praticados. Todo o processo de *pricing* inicia-se na parte mais estratégica de qualquer negócio, mas é a área de *pricing* que deverá garantir consistência entre estratégia e prática, gerenciando a implementação das políticas de preços, gestão e análises dos preços praticados.

Uma maneira reconhecidamente eficaz de apoiar a área de *pricing* é por meio de um comitê estratégico de *pricing*, composto de todas as áreas afetadas por preços: marketing, vendas, finanças, logística, jurídico, e também a presidência.

O comitê deverá ter reuniões regulares para deliberar sobre as análises e propostas da área de *pricing* e alinhar que os objetivos estratégicos estão sendo endereçados pelas políticas comerciais colocadas em prática. O comitê deverá avaliar riscos e implicações em praticar preços diferentes para clientes diferentes, segmentação de clientes, e outros aspectos relevantes. Jamais negociações específicas estarão em pauta, uma vez que esse tipo de decisão deverá ser tomado por níveis mais baixos da organização, seguindo as políticas aprovadas por esse comitê.

Melhorando a lucratividade

Uma vez estabelecida a área de *pricing*, melhorias significativas deverão ser esperadas – além de um aumento de lucro, uma melhora na venda de um *mix* de produtos mais estratégico, coordenação

de preços entre os diferentes departamentos da empresa e políticas comerciais elaboradas e rígidas para evitar conflitos desnecessários no mercado.

Um departamento de *pricing* alcança esses objetivos por meio da execução de suas três principais responsabilidades:

1. Capacidade analítica, incluindo análises estratégicas (modelo de preços, posicionamento de produtos, etc); operacionais (adequação de listas de preços e descontos); e táticas (auxiliar na tomada de decisão em uma negociação imediata, por exemplo).
2. Suporte as áreas que precisam de preços para o seu dia a dia.
3. Gestão de preços, não só garantindo a aderência às políticas definidas e implementadas, mas também antecipando oportunidades de mercado para alterar preços de forma ágil.

A questão sobre a autoridade também é crítica para garantir a credibilidade necessária para implementar uma filosofia de *pricing* em qualquer empresa.

Conclusão

Em função do potencial impacto na lucratividade, recomendo que toda a empresa desenvolva uma área de *pricing* independente e com autonomia e autoridade. A consolidação da estrutura adequada à realidade da sua empresa, informação, processos e pessoas capazes de assumir essa responsabilidade poderão trazer um bom retorno sobre seu investimento. ■

* *Frederico Zornig é sócio-fundador da QuantiZ Pricing Solutions; presidente do Capítulo Latino-Americano da Professional Pricing Society (PPS); doutorando em Pricing pelo ISM, Paris; MBA pela University of Illinois; professor de Pricing do PEC (Programa de Educação Continuada) da FGV-SP; autor de diversos artigos sobre o tema, publicados no Brasil e exterior, por HSM Management, Pricing Advisor e The Journal of Professional Pricing. Autor de dois livros, o mais recente sob o título Acerte o Preço e Aumente seus Lucros, publicado pela Editora Nobel em 2007.*



8º Prêmio Revelação em Finanças: Revelação hoje, Equilibrista amanhã

Essa frase, proferida em 2004 por David Bunce, então CEO da KPMG, na 1ª edição do *Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG*, explica de forma clara a importância dessa premiação, realizada há oito anos pelo IBEF SP e a empresa de auditoria e consultoria KPMG, demonstrando a visão de valor atribuída ao Prêmio pela organização, reafirmada pelo seu atual CEO, Pedro Melo, na 7ª edição: “É a hora em que confirmamos o nosso destino e o nosso jeito de ser, que inclui a preocupação com a formação e a revelação de novos talentos.”

Os jovens executivos que vencem ou ganham menção honrosa agregam valor à sua carreira, podendo um dia ser reconhecidos com o maior prêmio da área, o *Executivo de Finanças do Ano – Equilibrista*, também realizado pelo IBEF. “Reconhecido pela seriedade com a qual é realizado, o *Prêmio Revelação em Finanças* valoriza novos talentos, além de estimular os jovens profissionais a se desenvolverem constantemente para que possam ser reconhecidos pela sua *expertise* e pelos resultados alcançados”, explica Enéas Pestana, CEO do Grupo Pão de Açúcar, membro do Conselho de Administração do IBEF SP e Equilibrista de 2009.

“Além de um bom prêmio em dinheiro e de elevada exposição na mídia, o *Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG* vem se consolidando, ano após ano, como um dos mais importantes de sua categoria”, afirma Denísio Liberato, economista do Banco do Brasil (BB) e vencedor do 7º *Prêmio Revelação em Finanças*, realizado em 2010. O trabalho que Denísio apresentou teve o tema *Original Sin e Price Discovery no Mercado de Bonds Soberanos em Reais*, e foi o pioneiro no Brasil em tratar a curva de juros brasileira de longo prazo para captações no exterior em reais – “entre outras coisas, mostrando que captar em reais no exterior tem um custo menor do que a captação interna, com a vantagem de não ter de assumir o risco em outras moedas”, explica Antonio Sergio de Almeida, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP, idealizador e coordenador do *Prêmio Revelação em Finanças* e diretor administrativo financeiro da Morganite Brasil.

Ludwig Berdejo, gerente de Controladoria da hotelaria Accor, levou a menção honrosa na última edição do Prêmio pelo trabalho *Orçamento Flexível com Redução da Incerteza? A Modelagem e*

Simulação no Segmento Hoteleiro, e comenta que o impacto disso foi muito positivo: “O reconhecimento dentro da empresa em que trabalho foi enorme.” Ele diz, também, que ter sua opinião validada por executivos de Finanças experientes e reconhecidos equivale a inúmeras cartas de recomendação. Como dica de temáticas a serem abordadas nos trabalhos, Ludwig cita as relacionadas a situações que podem ser compartilhadas por outras empresas do setor e que traduzam preocupações em comum no macrocenário, como inflação, incertezas macroeconômicas e impacto socioambiental.

Denísio Liberato pontua que, ao vencer a última edição do *Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG*, teve a ampliação de seu *network* e uma exposição positiva: “Acredito que, indiretamente, o Prêmio tenha contribuído para minha recente ascensão profissional”, revela ele, que era pesquisador sênior do BB e hoje responde pela área de Economia e Estratégia de Alocação do *private bank* do mesmo banco.

Ele recomenda, também, que os participantes busquem executar um trabalho inovador e de caráter prático. “Além de acadêmicos, diretores financeiros irão ler os trabalhos, e o que eles mais desejam são projetos facilmente aplicáveis às suas rotinas diárias.” ■

Crescimento do executivo financeiro

Enéas Pestana é um profissional de Finanças que alcançou o mais alto cargo da gestão de uma companhia: ele é o CEO do Grupo Pão de Açúcar. Aqui ele dá dicas para os jovens profissionais se destacarem no mercado:

“A valorização do profissional de Finanças começa pelo próprio financista, que deve se apropriar de todas as competências técnicas disponíveis na profissão como forma de criar valor. Com um cenário cada vez mais desafiador e competitivo, o profissional de Finanças tem, por formação, um arsenal de ferramentas que, bem aplicado, é fundamental para fazer a diferença em qualquer negócio.”

A única forma de reconhecimento sustentável para o executivo passa pelo aprofundamento técnico e pela consolidação dos fundamentos e princípios de todo portfólio financeiro (contabilidade, implicações das áreas tributária e fiscal, aplicações de métricas de retorno de investimento e endividamento, entre outros) e suas devidas conexões com os negócios, seus objetivos e metas.

Colocar a expertise financeira a serviço das estratégias vai permitir ao executivo financeiro atuar a serviço da criação de valor e ser reconhecido pelas empresas onde atuam, pelos seus clientes, pelo mercado e pela sociedade.”



Sem encarar distorções como o resquício de indexação, a inflação é rígida para baixo e maleável para cima a qualquer vento de banda

Antonio Machado*

A mensagem transmitida pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) ao manter a meta de inflação para 2013 em 4,5%, com piso de 2,5% e teto de 6,5%, é que a presidente Dilma Rousseff não está animada a cavucar as causas mais profundas das pressões inflacionárias.

Sem encarar alguns procedimentos, como os resquícios de indexação presentes nas operações financeiras, nas negociações salariais, em certas rubricas do orçamento fiscal e nos aluguéis, a inflação é rígida para baixo e maleável para cima a qualquer vento de banda.

Estudos empíricos indicam que abaixo de 3,5% ela não passa. Nem com recessão, como aconteceu em seguida à grande crise global. Foi o que se deu a partir de 2009, quando o então presidente Lula quis sair do governo com popularidade recorde e eleger a sucessora. E o que se fez? Inflou-se um crescimento econômico de padrão chinês.

Os controles que mantinham mais ou menos alinhados os fatores que impulsionam a demanda, como gasto público e crédito, à capacidade da oferta nacional foram relaxados. O Produto Interno Bruto (PIB) voou 7,5% no ano passado. E a inflação veio atrás. Não seria tão complicado para o Banco Central trazê-la de volta à meta.

Ela foi a 5,9% em 2010, saindo de 4,3% em 2009 - o mínimo a que chegou mesmo diante de recessão (o PIB recuou 0,6%) e com a taxa de juros básica Selic de 5,4% reais (ou seja, abatida a inflação), o que atesta a sua rigidez, e reprodução por meio da indexação.

Poderia ter sido pior. O choque de preços agrícolas e de petróleo brotado no pós-crise, resultado do laxismo do Federal Reserve, que arruina o dólar, encontrou no Brasil ambiente propício, oferecido pela demanda aquecida, para seguir em frente. É a ela que reage o BC. E demorou a fazê-lo sem peias, porque o novo governo começou com a Fazenda entretida em discutir se havia pressão de demanda.

Com a indexação disseminada e a despesa pública correndo à frente do PIB, dois parâmetros crônicos da economia brasileira, não há o que dis-

cutir quando a inflação levanta vôo. Com aumento de juro ou com restrição do multiplicador bancário, agora chamada de “medida macroprudencial”, ela tem de ser combatida. O BC começou seguindo o figurino da Fazenda e apertou o crédito. Não funcionou e estava perdendo o controle das expectativas até que Dilma interveio.

BC está acabrunhado

E estamos assim: com a Selic a 12,25%, contra 10,75% em dezembro, e o BC voltando a se mostrar pessimista quanto ao desempenho dos preços, depois de passada a calmaria atual por volta de setembro, como admitiu no Relatório de Inflação (RI) do segundo trimestre – um dos documentos, ao lado das atas do Copom, do regime de metas.

Os titulares da Fazenda (Guido Mantega), do Planejamento (Miriam Belchior) e do Banco Central (Alexandre Tombini), plenário do CMN, certamente avaliaram a decisão com o olho na inflação presente – 6,5% em doze meses até maio - e no aperto monetário para mirrá-la à meta de 4,5%, que se repete desde 2005 e já estava tomada para o ano que vem. Pela regra desse modelo, as metas são anunciadas com dois anos de antecedência. O governo a repetiu pela nova vez.

Crescer ou carestia?

Que tenha sucesso em manter a inflação ao redor da meta daqui até 2014, o que o governo só obteve em metade dos seis anos decorridos com o objetivo de 4,5%, e o poder aquisitivo da moeda sofrerá uma corrosão de 20%. É muita coisa para o piso da pirâmide de renda, em que a proteção da renda é precária, e lesiva ao planejamento de prazo maior que um ano, o que leva as empresas prudentes a salgar os preços para se defender das vicissitudes inflacionárias.

Compreende-se o receio do governo. A meta de 4,5%, com margem de variação de 2 pontos percentuais, segundo o secretário de Política Econômica da Fazenda, Márcio Holland, “dá flexibilidade de necessária e compatível com o potencial produ-

tivo do país”. Traduzindo: a ser menos que isso, o arrocho teria de ser maior. O BC diz que tem uma única meta: a inflação. Dilma tem outra: o crescimento econômico.

Como boca de jacaré

Para manter o crescimento entre 4% a 5%, o BC adiou o alcance da meta de 4,5% para 2012. E agora, conforme o último RI, talvez só em 2013. Até lá irá subindo a Selic. Não faria diferença para esse quadro mexer alguma coisa numa meta que só vai vigorar em 2013.

Poderia ao menos reduzir o intervalo de tolerância (2,5% a 6,5%), essa “enorme boca de jacaré”, como a define o consultor associado da LCA Carlos Eduardo Gonçalves, “mais danosa à reputação do BC e à economia”, segundo ele, que a meta de 4,5% em si. E também não sugeriria o governo resignado ao medíocre para-anda da economia.

Economia de remedos

Inflação endêmica expressa distorções da economia não enfrentadas – tal como o câmbio valorizado, sintoma de males, não o mal em si. Quando a inflação engorda, vitaminada pelo que o governo não quer ou não tem condições políticas para tratar, como o expansionismo fiscal, os juros sobem. E quanto maiores mais dólares vagabundos atraem, apreciando o real, que debilita as exportações e infla as importações. O dólar está diante de outra onda de baixa no país.

Susto. Pressa. “O sinal amarelo está aceso”, disse o ministro do Desenvolvimento, Fernando Pimentel, antecipando que virão “medidas adicionais” para barrar os ingressos. Não funcionou o que já está feito. E nada funcionará, mantido o modelo econômico remendado. ■

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



Edu Pereira

As peças que estão faltando nas salas de reuniões

Luciana Medeiros von Adamek, coordenadora-geral do IBEF Mulher

A Alliance for Board Diversity (ABD) – www.theabd.org – publicou recentemente um estudo intitulado *Missing Pieces: Women and Minorities on Fortune 500 Boards* (http://theabd.org/Missing_Pieces_Women_and_Minorities_on_Fortune_500_Boards.pdf). Esse estudo demonstra como as mulheres e as minorias perderam terreno nos conselhos de administração de empresas dos EUA entre 2004 e 2010. A ABD é uma entidade fundada em 2004 com a colaboração de quatro organizações de liderança: Catalyst, The Executive Leadership Council, Hispanic Association on Corporate Responsibility e Leadership Education for Asian Pacifics. A ABD tem o objetivo de aumentar o valor para os acionistas por meio da promoção para inclusão de mulheres e minorias nos conselhos.

No *ranking Fortune 100*, entre 2004 e 2010, a presença de homens aumentou, somando 32 assentos no conselho das empresas, enquanto as mulheres ganharam 16 novas posições, representando apenas um aumento de 1% entre as posições totais. Apesar de os esforços de muitas organizações para destacar a importância da diversidade nas salas de reuniões, temos, hoje, menos mulheres em posições de liderança do que há seis anos.

A maioria dos esforços para aumentar a diversidade tem sido direcionada para o fato de que as empresas podem ganhar com a melhoria da diversidade de liderança. Entretanto, esse novo relatório demonstra que, na hora de nomear as pessoas nos cargos de liderança, as empresas ainda não buscam as mulheres.

O estudo recente da ABD demonstra que, apesar de estarmos no século 21, com empresas, mercados e clientes cada vez mais conectados com a economia global, além da necessidade de incluir diversos pontos de vista nas análises para o crescimento das empre-

sas, seis anos após o primeiro estudo a situação não mudou muito. Enquanto as pesquisas demonstram os benefícios da diversificação da composição do *board*, como a melhoria da *performance* financeira, os homens continuam a dominar os conselhos de administração. As mulheres e as minorias ainda estão muito sub-representadas. A menos que essa tendência seja invertida e as empresas comecem a refletir sobre o tema de forma concreta, estas não conseguirão atingir o potencial máximo como líderes na economia global.

Em 2010, pela primeira vez, a ABD ampliou sua pesquisa sobre diversidade nos conselhos para incluir as empresas do *Fortune 500*. Os homens dominam esmagadoramente as posições nos conselhos das empresas *Fortune 500*, com mais de 3/4 de todos os lugares, enquanto as mulheres ocupam 15,7% das posições. A ABD examinou empresas *Fortune 500* porque são empresas reconhecidas e influentes nos Estados Unidos.

Para os fins desse estudo, uma extensa pesquisa foi realizada para confirmar sexo, raça e etnia dos conselheiros. Para determinar o número total de cada empresa de administração e composição do conselho, foram coletados dados da empresa na Securities and Exchange Commission (SEC) e na National Association of Insurance Commissioners's (NAIC).

A verdade é que não haverá resultados significativos enquanto essa questão for colocada como um simbolismo nas empresas, e não como fator que agrega valor. Ouvimos muito discurso sobre diversidade, mas onde estão os resultados concretos dessas mudanças? Preferimos imaginar que a mudança é recente e que, por isso, algumas pesquisas ainda não a estão capturando, mas que, em breve, teremos resultados positivos.

Saudações ibefianas.

Intercâmbio

Recentemente, recebemos a visita da sra. Gisele Lisboa, membro da diretoria do IBEF Minas Gerais, na sede do IBEF SP. O objetivo dessa visita foi transmitir as lições aprendidas na criação do IBEF Mulher.

A diretoria do IBEF MG pretende em breve lançar essa iniciativa. Desejamos tudo de bom nessa nova jornada e continuamos à disposição da diretoria para trocar experiências.



Divulgação

O IBEF Jovem e o Prêmio Revelação em Finanças

Estamos em pleno processo de desenvolvimento do VIII Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG, um sucesso que se repete a cada ano – em breve divulgaremos mais detalhes dessa realização e o link para as inscrições.

Esse foi o embrião do nosso IBEF Jovem, pois, a partir da realização de sua primeira edição, em 2004, iniciou-se a formação desta comunidade, com vistas à perenização de nosso Instituto. Foi uma ideia de Walter Machado, brilhantemente conduzida por meu amigo José Cláudio Securato. Essa ideia frutificou e cresceu, com a adesão de diversos companheiros executivos de empresas nacionais e multinacionais. Vários eventos se realizaram desde aquela data, apresentando aos novos ibefianos muitas oportunidades de atualização em suas carreiras: mensalmente publicamos esta coluna, com a apresentação de artigos de consultores em Recursos Humanos, com preciosas dicas para todos. Também realizamos, anualmente, um evento dedicado à carreira desses jovens profissionais. Além disso, publicamos um livro contendo respostas a cem perguntas sobre Finanças, organizado por José Cláudio e por Luiz Roberto Calado, e que contou com a colaboração de excelentes profissionais da área de Finanças.

Em 2010, tivemos a oportunidade de realizar o I ENEF – Encontro Nacional dos Estudantes de Finanças, com a participação de cerca de 200 estudantes das mais conceituadas universidades brasileiras, que puderam ouvir o relato de profissionais renomados, além de conhecer experiências de executivos que chegaram ao topo de sua organização a partir da área de Finanças. Pretendemos realizar a segunda edição em breve. Com isso, acreditamos realizar nosso papel nesse processo de formação e conscientização desses profissionais, preparando-os para um futuro de êxito em suas funções executivas.

Estamos planejando as atividades do IBEF Jovem para o biênio 2011-2013 e contamos com a participação de todos: entrem em contato conosco para que possamos incluí-los nas comissões já existentes e nas que ainda serão criadas. Somente com a colaboração de vocês teremos condições de atingir nossos objetivos.

Saudações ibefianas,

Álvaro Vilela de Souza
Presidente do IBEF Jovem



Divulgação

DIÇA PARA A SUA CARREIRA

Jordana Costa
Consultora sênior de Recrutamento para o Mercado Financeiro na Page Personnel, consultoria do grupo Michael Page com foco em posições de suporte à gestão.

Desenvolvendo a carreira Dicas para crescer dentro de uma instituição

Quando pergunto aos candidatos que entrevisto diariamente o que os motiva a buscar uma nova oportunidade, cerca de 90% das respostas estão relacionadas a “oportunidades mais sólidas de desenvolvimento”. E, ao questionar os gestores do mercado financeiro quais são os principais desafios de contratação, é unânime a sensação de que os profissionais só estão de passagem, permanecem na instituição por cerca de um ou dois anos e logo estão olhando novamente para o mercado.

Se temos gestores interessados em ter profissionais dispostos a permanecer por mais tempo nas empresas, uma economia que fomenta novas posições em diversos segmentos e candidatos em busca de crescimento, podemos concluir que existe um *gap* entre o discurso e a prática.

Percebemos que a cultura do profissional brasileiro é mais imediatista que a de outros países. Os profissionais brasileiros expressam uma necessidade de enxergar novos desafios constantemente e ter oportunidades reais de crescimento para se manterem motivados, características ainda mais fortes na chamada geração Y, ansiosa e frenética.

Planejamento, preparação e disciplina muitas vezes são preteridas, frente à agilidade na entrega e foco em resultado. As oportunidades de crescimento devem ser fruto de uma responsabilidade compartilhada entre gestor e colaborador.

Estabelecer, com a liderança, metas realistas, com um plano de ação claro e factível, e buscar alcançá-las com disciplina, gera o sentimento de responsabilidade pelo próprio desenvolvimento, cria engajamento, maturidade e compromisso da equipe, resultando, finalmente, na estabilidade que os dois lados buscam.

Associe-se ao IBEF SP e faça parte do IBEF Jovem!
11 3016-2121 - www.ibef.com.br

Entusiasmo, perseverança e disciplina: qualidades de uma executiva



Divulgação

Ana Zamper

Preferências

Palavra

Perseverança

Guru

Deus

Personalidade Histórica

Albert Einstein

Estilo Musical

Diversos, gosto de praticamente tudo! Menos música sertaneja

Melhor Filme

O Pianista

Melhor Livro

Médico de Homens e de Almas, de Taylor Caldwell

Esportes

Gosto do golfe, embora não seja uma jogadora

Lazer

Viajar

Culinária Preferida

Italiana

País (fora o Brasil)

Itália

Melhor cidade

New York

Férias

Sempre viajando; as últimas férias foram em um cruzeiro no Mediterrâneo

“Dar o exemplo e motivar as pessoas que trabalham comigo” – esse é o principal foco de Ana Zamper, que iniciou como estagiária na IBM e hoje ocupa o cargo de diretora da IBM Global Financing.

A história de sucesso dessa executiva, responsável pelo Banco IBM, começa em Jundiá, interior de São Paulo: “Cresci tendo a família sempre presente”, conta, e se lembra de que teve uma infância muito feliz, brincando e rindo bastante. A proximidade dos pais continuou com o passar dos anos: “Falo diariamente com eles, que ainda moram em Jundiá.

Meus pais sempre me apoiaram e foram muito participativos, eu diria que foram ótimos *coaches*.”

Na juventude, “fui feliz porque estava experimentando e conhecendo coisas novas”, ressalta. Ana recorda-se, saudosa, dos amigos que cultivava e das festas na boate em que se divertia. Quando chegou o momento de escolher a profissão, a ideia inicial foi estudar medicina. “Com o tempo, descobri que não aguentava ver sangue e nem agulha. Fiz um teste vocacional que apontou a tendência a Ciências Exatas, por isso comecei a pesquisar e percebi que as carreiras em tecnologia estavam em um estágio inicial, o que poderia trazer, no futuro, muitas oportunidades.”

Nesse caminho, ela se formou em Análise de Sistemas na PUC-Campinas, tem MBA em Marketing pela ESPM e MBA Executivo pela Fundação Dom Cabral, com especialização na Kellogg, em Chicago. Apaixonada por línguas, ela é fluente em inglês e espanhol,

e começou a aprender mandarim. Ana também é formada em piano, pelo Conservatório Musical de Campinas.

Aos 19 anos, Ana conseguiu seu primeiro emprego, como estagiária na IBM em Hortolândia. Quando se formou, foi contratada pelo Banco Itaú, em São Paulo, para trabalhar na equipe de desenvolvimento de *software* dos primeiros caixas eletrônicos. Em seguida, foi contratada novamente pela IBM, em São Paulo, como *trainee* de vendas. “No ano passado, completei vinte anos de IBM, e valorizo cada minuto desse tempo”, afirma. Dentro da empresa, ela pôde passar por diversas áreas: Vendas, Marketing, *ibm*. com (vendas pelo telefone/*web*), Delivery “e, desde 2009, sou a diretora da IBM Global Financing IIGFI no Brasil. Essa área é responsável pelo Banco IBM e possui soluções financeiras para projetos de TI, incluindo *hardware*, *software* e serviços”, detalha.

Ana comenta que um ponto alto de sua carreira foi ser reconhecida como uma das melhores gerentes de pessoas da IBM, no ano de 2006. E acrescenta, também, que a vivência em um país estrangeiro foi uma experiência muito enriquecedora: entre 2000 e 2003, ela morou em Miami, trabalhando para a IBM América Latina. “O contato com novas culturas e estilos de vida promove compreensão entre as pessoas”, pontua.

A executiva comenta que morar fora do Brasil é uma jornada de autocohecimento “e, também, uma janela para ver nosso país com outros olhos.” E

continua: “Lembro bem da primeira vez em que tive que me preparar para a passagem de um furacão, e saber que a qualquer minuto poderia ter que evacuar meu apartamento. Aí você pensa: ‘Que bom que no Brasil não temos nada disso!’” Ana conta que estava nos Estados Unidos em 11 de setembro de 2001: “Foi uma experiência ímpar, vi as mudanças que isso trouxe ao comportamento dos americanos... Mudanças que permanecem até hoje.”

Ana participa do IBEF SP há dois anos, e do IBEF Mulher há pouco mais de um. “O maior benefício é poder estar em contato com temas tão relevantes e atuais, além de aprender com a experiência de outros executivos.”

Ana é uma mulher entusiasta e diz que fica muito feliz quando inspira outras pessoas a fazer um bom trabalho, seja ele de ordem pessoal ou profissional, “envolvendo-as para que coloquem seu coração, mente e espírito a serviço de um objetivo”. Sobre as coisas que gosta de fazer, a diretora da IBM fala em viajar, estar com a família e “comprar sapatos e bolsas, amo!” Ana também adora estudar e aprender coisas novas – isso a renova. Por fim, define-se “mais velha quando jovem, e mais jovem quando velha”. ■



A executiva nas dunas do deserto, em Dubai

Divulgação

Aniversários

Parabéns aos associados que aniversariam em julho!

1 Wagner Rocha Furtado, Wilson Teixeira de Melo, Andre Luis Rodrigues e Carlos Alberto dos Santos 2 João Vieira Uchôa Filho e Gastão Vieira de Campos Filho 3 Felipe Themudo Lessa Marcilio, Luciana Medeiros Von Adamek e Valter Luis Hime Pinheiro Soares 4 Alexandre Antunes Pereira Louro, Alexandre Carriero e Antonio Luiz Aulicino 5 José Luiz Corral 6 Roberto Claudio Neuding 7 Josmar Beltrami 8 Wagner Mar, Roberto Dagnoni, Lineu Francisco de Oliveira, Elaine Cristina São Miguel e João Carvalho de Miranda 9 Fernando Chiqueto da Silva, João Eduardo Laudisio, Maria Paula Lopes Freitas 10 Alfredo Nicolau Y. Benito e Cláudio Rudge Ortenblad 11 Arnaldo Cesar da Costa Vianna, Camila Pereira de Oliveira Dias, Francisco José Brant de Carvalho Junior, Marcelo de Lima Dias e Rodrigo Uchôa Fagundes Ferraz de Camargo 12 Cesar Colodete Lucas, Leandro Gomes e Robertson Silva Emerenciano 13 Augusto Ricardo Von Ellenrieder, Carlos Alberto Bifulco e Cleusa de França Pereira 14 Alberto Akira Inada, Antonio J. M. Fonseca de Queiroz, Milton Mazzo Junior e Monica Pires da Silva 15 Adhemar Magon e Edelcio Koitiro Nisiyama 16 André Jacintho Mesquita, Anibal Dos Santos Paron, Manoel Horácio Francisco da Silva, Marianne Mendonça Shiota Coutinho, Paulo Miguel Marraccini e Valerio Augusto Mateus 17 Gelson Cruz Picchi 18 Alciomara Kukla, Elisabete Waller Alves, Francisco José Turra e Ricardo Santiago Mendez Garcia 19 Raul de Paula Leite Filho 20 Flavio Giani Ramos, Luis Carlos Cerresi, Raul de Souza Neto, Rogério Willian da Silva e Ronaldo Corrêa Martins 21 Luiz Claudio Fontes 22 José Cesar Guiotti, Luciano Fantim e Roberto Belizario 23 Décio Squassoni, Fernando Henrique Teixeira de Oliveira e Nelson Vieira Barreira 24 André Covre, Eloy Gonçalves de Oliveira, Evelin Spinosa, Magali R. M. Leite e Severino Pereira da Silva Filho 25 Eduardo Espinola Cataldi, Elaine Gonçalves Olivetto, Luiz Amadeu Cruz, Mario Antonio Rossi e Thomas Benes Felsberg 27 André Luis Valadão, Marcio Corradi Leoni e Mauro Silvério Figueiredo 28 Eduardo de Carvalho Borges 30 Luiz Gustavo Rivelo, Paulo Henrique de Medeiros Arruda e Reinaldo Grasson de Oliveira 31 Jose Roberto Beraldo, Roberto Brás Matos Macedo e Ugo Franco Barbieri.

Novos Associados

Anete da Silveira Lopes – TecnoPower Comércio e Serviços Ltda.

Bruno Tadeu Hopp Estima – Zanthus S.A. Comércio e Serviços

Claudia Elizabeth von Ehnert Seabra – Colemont Amwins Corretora de Resseguro e Seguro

Francisco Sergio Ribeiro Bahia – MMKL Advogados

Maria Aparecida Lima – Omint Serviços de Saúde Ltda.

Maria Elisa Gomes de Almeida – Ag2 Publicis Modem

Entre sem bater na sala de quem decide



A importância de boas práticas de gestão sobre serviços terceirizados

É comum escutar de gestores de empresas que terceirizam processos relevantes para seus negócios, como processos de Tecnologia da Informação, contábeis e financeiros e de Recursos Humanos, que não estão satisfeitos com a qualidade dos serviços prestados por seus fornecedores e que, após certo tempo de implantação da terceirização, ficam em dúvida se os benefícios desse modelo compensam os problemas trazidos por ele. Diante desse cenário de insatisfação com os prestadores de serviços, poderíamos entender, então, que a terceirização de processos não seria a decisão mais adequada para o crescimento sustentável das empresas?

A meu ver, essa afirmação não é verdadeira e, muitas vezes, faltam para uma parceria de sucesso controles adequados de gestão da terceirização que possibilitem o monitoramento do desempenho das questões-chave relacionadas à prestação dos serviços e à correção tempestiva de possíveis desvios com relação ao esperado.

A terceirização pode trazer sim os benefícios defendidos por aqueles que acreditam nela, como diminuição de custos, aumento de especialização e foco nos processos-chave do negócio, sem prejuízos com relação à qualidade; no entanto, para isso, os riscos dos processos terceirizados, bem como os riscos adicionais trazidos pela terceirização em si, precisam estar identificados e controlados.

Um erro comum quando uma empresa decide terceirizar um determinado processo é achar que o fato de este estar terceirizado a exime da responsabilidade pelos riscos da sua execução. Na verdade, o que se terceiriza são os processos e não os riscos associados a eles. Por isso, é recomendável desenvolver uma gestão efetiva dos serviços prestados pelos fornecedores, voltada aos riscos que esses processos representam para o negócio – por exemplo, riscos de ordem estratégica, operacional, legal ou de demonstrações financeiras.

Para uma gestão adequada dos serviços terceirizados, é necessário que sejam definidas práticas e instrumentos para acompanhar, medir e controlar os riscos identificados pela organização como relevantes para os seus negócios. Um instrumento importante de acompanhamento e medição são os acordos de níveis de serviços que consideram os aspectos relevantes para o negócio da

Para uma gestão adequada dos serviços terceirizados, é necessário que sejam definidas práticas e instrumentos para acompanhar, medir e controlar os riscos identificados pela organização como relevantes para os seus negócios

organização e definem metas de desempenho a serem alcançadas.

A definição de indicadores adequados sobre o desempenho das atividades terceirizadas também é um importante instrumento de acompanhamento, que poderá ajudar na avaliação do atendimento às metas definidas nos acordos de níveis de serviço e será, também, um instrumento de gestão que possibilitará à empresa monitorar o desempenho de outros fatores relevantes para os seus negócios. Por meio do acompanhamento periódico desses indicadores, será possível antecipar resultados não desejáveis e corrigir a tempo as falhas existentes.

Na definição dos indicadores adequados a serem monitorados, é importante levar em consideração os principais riscos que a terceirização representa para o negócio e, a partir desses riscos, identificar as atividades que precisam ser medidas. Outra questão relevante na definição dos indicadores é a implantação de mecanismos seguros para coleta das informações que vão alimentar os indicadores, a fim de garantir a integridade dos resultados apresentados.

Em complemento à definição dos acordos de níveis de serviços e aos indicadores, os riscos dos serviços terceirizados precisam ser mitigados por controles efetivos que assegurem que tais riscos não ocorrerão mas que, por outro lado, também contribuam para o alcance das metas dos indicadores e dos acordos de níveis de serviços.

Como instrumento para verificação da qualidade dos controles existentes em empresas prestadoras de serviços, a avaliação conhecida como Statement of Auditing Standard No. 70 (SAS 70), que será substituída pelo Statement on Standards for Attestation Engagements No. 16 (SSAE 16) e pelo novo padrão International Standard Assurance Engagement No. 3402 (ISAE 3402), tem sido cada vez mais requerida pelas empresas que terceirizam serviços, sendo os resultados dessa avaliação parte integral dos processos de governança dessas empresas.

Essas boas práticas de gestão de serviços terceirizados irão auxiliar as empresas a obterem os benefícios esperados de seus prestadores de serviços, bem como a identificarem, por meio de resultados concretos, a necessidade de substituição de um prestador que não esteja atendendo às suas expectativas. ■



Divulgação

Renata Romariz, gerente sênior da PwC, é especialista em serviços de asseguração para empresas prestadoras de serviços. É bacharel em Análise de Sistemas pela PUCCAMP, com mestrado em Engenharia de Software pela USP e MBA pela FGV.