NEWS

# IBER

INSTITUTO BRASILEIRO DE EXECUTIVOS DE FINANÇAS DE SÃO PAULO



www.ibef.com.br

ANO XIV ~ Nº 168 JULHO/AGOSTO 2012



# LOGISTICA

Novos rumos para a competitividade

CEO da Fiat discute o estímulo para a indústria automotiva Capital humano: como atrair e reter talentos?

Prêmio Revelação em Finanças abre inscrições



### **EDITORIAL**

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

# Certificação do IVC: 77 uma grande conquista

esta edição, celebramos o início de uma nova fase da IBEF News. A revista conta agora com a certificação do IVC (Instituto Verificador de Circulação), conquista que reafirma a credibilidade da publicação e a seriedade de toda a equipe responsável. O selo do IVC representa também uma importante etapa dentro do projeto de desenvolvimento contínuo do veículo de informações do IBEF SP.

A matéria de capa desta edição trata de um assunto presente no cotidiano de muitas pessoas. Quem nunca se deparou com uma estrada em más condições ou ficou aborrecido com os problemas de um aeroporto operando além da capacidade? As deficiências de transporte e infraestrutura incomodam e afetam as finanças das empresas. Os custos com logística representam, em média, 8,5% da receita líquida.

Por isso, decidimos mostrar companhias que utilizaram a inteligência para superar limitações e aumentar a eficiência nessa área, conquistando um grande diferencial competitivo. Você vai conhecer também as principais tendências desse mercado e saber um pouco mais sobre a logística reversa – tema que entrou na agenda empresarial com a Política Nacional de Resíduos Sólidos.

As comissões técnicas do IBEF SP estão a todo vapor na missão de trazer à discussão temas de grande relevância para os executivos de finanças por meio dos cafés da manhã. Na edição presente, trazemos entre os principais assuntos: a proposta de valor de empregabilidade como diferencial para atrair e reter executivos; o papel do CFO na distribuição dos lucros e os desafios para quem deseja construir uma carreira sólida na área financeira.

Entre os eventos de destaque, trazemos a cobertura do coquetel de boas-vindas para os novos associados, um evento que tem crescido a cada ano, e o seminário IBEF Mulher, que reuniu grandes nomes do mundo empresarial para discutir a questão das cotas para mulheres. A cobertura especial do Socioesportivo 2012 você confere na edição de setembro/ outubro.

Os próximos meses também reservam outros importantes acontecimentos: o Conef, nosso maior congresso, que acontecerá entre os dias 19 e 21 de setembro, e o Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP KPMG, que já abriu inscrições para receber os trabalhos de jovens executivos que atuam na área.

Por falar em fazer a diferença, Cledorvino Belini, CEO da Fiat Chrysler para América Latina, conta no "Ping-pong" como conduziu a grande virada que tirou a companhia de um período de crise para a liderança no segmento de automóveis há 10 anos. Ele fala também sobre a redução do IPI e outros incentivos do governo para aquecer a indústria.

Na "Dica de Carreira" do IBEF Jovem, saiba por que o autoconhecimento é uma das principais marcas de um líder. Na coluna "IBEF Mulher", Luciana Medeiros explica que o choro no ambiente de trabalho pode custar oportunidades para as executivas.

Conheça na "Minibiografia" a trajetória de Maílson da Nóbrega, filho do interior do Brasil que alcançou um dos cargos mais altos do governo brasileiro, ajudando a definir os rumos da economia. A seção Executivos & Empresas traz o perfil do worklover Walter Machado de Barros, conselheiro do IBEF responsável por grandes inovações no Instituto.

Na seção Opinião, Paola Dôliveira fala sobre tributação ambiental, tema diretamente ligado à sustentabilidade e às contas tributárias das companhias. Já no Ponto de Vista, Sérgio Volk explica o que é a "indústria criativa" e como ela está dando uma nova forma ao padrão de consumo cultural em todo o mundo.

Esta edição também traz uma novidade: a estreia da seção "Leitura", com resenhas e dicas de livros interessantes para o executivo de finanças. Aproveito a deixa para desejar a vocês uma ótima leitura da revista.

Saudações ibefianas.

### RAPIDINHAS



Os ibefianos **Keyler Carvalho Rocha**, à direita, (Presidente do Conselho de Administração) e **José Roberto Securato** (Presidente do Juri do Prêmio Revelação em Finanças) foram eleitos em assembleia da FIA (Fundação Instituto de Administração), realizada em 31 de maio e em 1º de junho deste ano, membros do Conselho Curador da instituição para o período de 2012 a 2018. A FIA é uma entidade privada sem fins lucrativos criada em 1980 e congrega um seleto grupo de coordenadores que atuam em programas institucionais e desenvolvem projetos de pesquisa, consultoria e educação em todas as áreas da administração. Desde 1993, quando foi lançado seu programa de MBA, a FIA formou mais de 8 mil alunos.



O **IBEF SP está de endereço novo** – real e virtual. A nova sede do instituto se localiza agora na avenida Juscelino Kubitschek, 1.726, edifício Spazio JK, 15° andar. Na rede, o endereço do IBEF SP agora é www.ibefsp.com.br. No endereço real, os associados terão um novo espaço, com novas instalações e auditórios para os eventos técnicos promovidos pelo instituto. Na rede, muito mais serviços e informações, um canal sempre aberto para tornar o instituto muito mais dinâmico e próximo dos ibefianos.

O membro do Ibef **André Maurino** é o novo diretor financeiro (CFO) da Sara Lee Cafés do Brasil – empresa multinacional detentora no país das marcas Pilão, Caboclo, Café do Ponto e Damasco, além da marca de máquinas de café Senseo. O executivo de 38 anos, que é graduado em Administração de Empresas com pós-graduação em Finanças e Controladoria e MBA pela FGV, já atuou como CFO no Grupo Carrefour e no Makro Atacadista, entre outros.

### PROGRAME-SE

### 14 de agosto

das 8h às 10h - Sede IBEF SP

Alterações nas regras de preços de transferência

Palestrante: Eliete Ribeiro

### 16 de agosto

das 8h às 10h - Sede IBEF SP

Estratégia – O papel dos conselhos de administração

Palestrante: José Rubens Vicari

### 22 de agosto

das 8h às 10h - Sede IBEF SP

O impacto do RH estratégico no sucesso de uma empresa

Palestrante: Ugo Franco Barbieri

### De 19 a 21 de setembro

Hotel Unique - São Paulo

XXIII CONEF - Congresso Nacional de Executivos de Finanças

### Ping-pong Foto: Divulgação

# O combustível da liderança

Cledorvino Belini, presidente da Fiat Chrysler para América Latina, fala sobre investimentos de R\$ 10 bilhões para o país

Ibef News: Há 10 anos a Fiat mantém a liderança no setor de automóveis e comerciais leves. Quais os principais aspectos da estratégia adotada pela companhia para se manter líder por tanto tempo, mesmo com a crescente entrada de novos players no mercado?

Cledorvino Belini: O caminho da lideranca de resultados consiste em construir relacionamentos cada vez mais sólidos e duradouros com nossos clientes, fornecedores e com nossa rede de distribuidores - a cada dia mais treinada e equipada para atender a nossos clientes em todo o Brasil. Construindo e preservando estes relacionamentos estratégicos, estaremos alinhados com o que é verdadeiramente importante em nosso negócio. A liderança, deste modo, será consequência da solidez dos relacionamentos construídos. Graças à sua experiência e interação com o mercado brasileiro, a Fiat aprendeu a interpretar os desejos dos consumidores e tem investido muito para obter a liderança no quesito qualidade.

IN: A Fiat está há 35 anos no Brasil. Sob a sua gestão, a companhia conseguiu transformar um período de crise em oportunidade para uma grande virada. Qual foi o maior desafio diante da tarefa de reestruturar uma empresa tão tradicional?

CB: Trata-se um processo, que envolve todo o time, pois o segredo da mudança e da conquista da liderança de resultados é manter as pessoas motivadas e preparadas. Dentro deste processo, a Fiat estimulou com êxito o processo de "mineirização", através do qual atraímos muitos fornecedores para o entorno da fábrica. Muitos fornecedores instalaram fábricas em Minas e. com esta proximidade, a Fiat passou a produzir mais e com mais eficiência. A capacidade produtiva de nosso parque industrial saltou de 500 carros por dia para os 3,2 mil veículos diários atuais. E a atração dos nossos fornecedores representou a consolidação da industrialização de Minas, com importantes consequências econômicas e sobre o nível e qualidade dos empregos. Os reflexos da instalação da Fiat em Minas, porém, transcendem o econômico, devido à forte influência sobre o processo de urbanização, empregabilidade, educação e capacitação de mão de obra, atração de serviços, cultura e outras atividades.

IN: A redução do IPI para a compra de carros novos teve um forte impacto de estímulo para a indústria automotiva, que registrou em abril o maior nível de estoques desde 2008. Em longo prazo, quais são as medidas necessárias para garantir a recuperação da indústria?

CB: As medidas de estímulo ao mercado recentemente adotadas são transitórias e podem ajudar nesse momento de dificuldade conjuntural do mercado. O País precisa de uma política estrutural de longo prazo que favoreça a competitividade não só da indústria automobilística, mas de toda a indústria e da própria economia brasileira. Competitividade é o nosso principal desafio e esperamos que o novo

Após registrar o maior nível de estoques desde 2008, a indústria automotiva recebeu um forte estímulo do governo com a redução do IPI para a compra de carros. Cledorvino Belini, presidente da líder no setor, afirma que os incentivos ajudam, mas o país ainda necessita de uma política estrutural de longo prazo que favoreça a competitividade para toda a indústria.

regime automotivo para o período 2013-2017 possa nos dar condições de consolidar o Brasil como um destacado produtor automotivo global.

IN: Em sua avaliação, o ciclo de redução da taxa de juros e a maior oferta de crédito pelos bancos públicos caminham dentro do ritmo esperado para manter a demanda da indústria aquecida?

CB: Ainda é prematuro dizer, porque temos uma conjuntura que não se limita ao Brasil. A crise na Europa e a redução do crescimento da China, que é o maior mercado para as exportações brasileiras, também terão influência sobre o desempenho da nossa economia. Mas, com as medidas de incentivo do governo, os estoques serão normalizados. É só uma questão de tempo. Para se ter uma ideia, o movimento de consumidores nas concessionárias aumentou visivelmente. O ritmo de vendas equipara-se ao do ano passado, recorde histórico do setor. Estamos entrando em um novo patamar e isso vai contribuir para a recuperação do ritmo da indústria.

IN: Quanto o Brasil representa atualmente nas operações da companhia e quais os outros principais mercados da Fiat na América Latina?

CB: A Fiat Automóveis representa cerca de 30% da produção do Fiat Group Automobiles no mundo. O Brasil sedia a maior fábrica de automóveis do Grupo. Instalada em Betim (MG), a Fiat Automóveis tem capacidade para produzir 800 mil veículos por ano, ou

três carros por minuto. Além do Brasil, destacaria na América Latina a Argentina, o México e a Venezuela.

IN: O desalinhamento de oferta e demanda em alguns mercados, somado à volatilidade dos preços das matérias-primas, entre outros fenômenos, tem obrigado a indústria automotiva a se tornar mais flexível. Como a companhia tem buscado esta flexibilidade, essencial para manter-se competitiva?

CB: Nossa estratégia é surpreender o cliente sempre. Para isto, trabalhamos com pioneirismo, inovação, integração e parcerias. O mercado automotivo brasileiro é o quarto maior do mundo e é um mercado muito importante para a Fiat em escala global, uma vez que nossa marca caminha para o décimo primeiro ano de liderança. Como todo mercado promissor e vigoroso, é alvo de forte disputa. Todos os fabricantes mundiais querem uma fatia do consumo brasileiro, uma vez que as possibilidades de expansão do mercado automotivo mundial concentram--se atualmente nos países emergentes e o Brasil é um dos mais promissores, ao lado de China, Índia, Coreia do Sul, México e outros.

IN: A Fiat iniciou em 2011 um novo ciclo de investimentos no país, considerado o maior de sua história. Qual o valor total e as principais etapas desse plano de investimentos?

CB: Ao todo serão R\$ 10 bilhões entre 2011 e 2014, destinados ao desenvolvimento de novos produtos, am-

pliação da capacidade de produção e inovação. A fábrica de Betim, MG, terá sua capacidade anual de produção ampliada do nível atual de 800 mil automóveis e comerciais leves para 950 mil unidades. Ao mesmo tempo, a Fiat construirá sua segunda fábrica no País em Pernambuco. A nova unidade, devido à sua concepção de integração, poderá produzir entre 200 mil e 250 mil unidades por ano.

### IN: Como define o seu estilo de liderança?

CB: Ter uma boa equipe não significa ter ao seu lado pessoas de excelência que pensem da mesma forma. Equipe envolve diversidade, isto é, pessoas com personalidades, estilos e carreiras diferentes. A força interna que permite a uma empresa alcançar a vitória de sua estratégia é a emergência contínua de novos líderes e um time comprometido, que vê sentido em seu trabalho, aceita o desafio e mobiliza suas competências. O desafio estimula, elimina o marasmo, a burocracia e injeta energia e combustível. Esse estilo de liderança força a equipe a expandir continuamente os próprios limites. A meta deve estar sempre à frente do que já foi realizado. Realizou a meta? Outra deve ser estabelecida. Foi difícil conquistá-la? Agora é preciso mantê--la. Conseguiu mantê-la? Agora é hora de avançar. É preciso "subir a régua", mas com bom senso: um desafio inatingível desanima qualquer um. Mas quando o estímulo é na medida certa, todos se orgulham de ter superado o próprio limite. �

### Mercado de capitais

Por Redação / Fotos: Rui Akira

# A evolução do mercado de capitais e a consolidação da atividade de relações com investidores

Inteligência de mercado e estratégia ganham peso para atração de investimentos

competição por capital no país praticamente dobrou na última década, acompanhada pelo aumento do número de empresas listadas na Bovespa. Alcançar uma atuação de destaque no mercado tornou-se um desafio que passa pela geração de valor nas corporações e pelo novo perfil exigido para os profissionais de Relações com Investidores (RI). Tereza Kaneta, diretora da

Brunswick Group e Tatiana Assali, sócia da Moore Capital, falaram sobre o tema durante café da manhã realizado no dia 9 de abril na sede do IBEF SP.

Segundo Tereza Kaneta, um eficiente programa integrado de relações com investidores deve passar necessariamente por um entendimento profundo das três facetas do mercado financeiro:

- 1) A perspectiva da companhia, com suas necessidades específicas de captação, o chamado *funding*, e do equilíbrio entre dívida/patrimônio, levando em consideração o planejamento estratégico de cada empresa;
- 2) A perspectiva de mercado, com o domínio dos principais fatores (*drivers*) que regem a liquidez e o fluxo de capitais;
- 3) A perspectiva de portfólio, ou administração de carteira, com a compreensão da visão dos investidores que enxergam a companhia como uma opção de investimento dentre as inúmeras oportunidades existentes num mercado cada vez mais competitivo, exigente e desenvolvido.

Com a visão apurada desses três pilares, o profissional de relação com investidores trabalha para atingir seus principais objetivos. Estes consistem em gerenciar as expectativas do mercado – cujos principais públicos são formados por investidores, analistas e formadores de opinião – com foco na construção da credibilidade e na consequente geração de valor para os acionistas da companhia. A geração de valor pode ser considerada o "santo graal" de qualquer programa de RI que se julgue eficiente e bem-sucedido.



Tereza Kaneta (Brunswick Group)

### As quatro verticais

De acordo com a diretora da Brunswick Group, a atividade de relações com investidores pode ser dividida em quatro verticais principais:

- Compliance: entendimento da legislação e regulamentação do mercado de capitais, requisitos de Governança Corporativa mínimos e obrigações de divulgação de informações;
- Comunicação: elaboração da mensagem, de conteúdo e dos materiais apropriados para os diferentes públicos e canais de distribuição existentes; organização de eventos específicos para investidores e Company's Days;
- Inteligência de Mercado: análise de pares setoriais e pares de investimento; estudos de

Corporate (Companhia) RI (Liquidez)

Compliance Comunicação Inteligência de Mercado Estratégia

percepção dos investidores/analistas/mercado financeiro sobre a companhia; identificação, monitoramento e análise da base de acionistas e perfis de investimento; *targeting* e atividades relacionadas à atração de investidores;

Estratégia: gerenciamento da reputação corporativa; benchmarking (estudo de referências de mercado) e análise de tendências gerais, melhoria nos padrões de Governança Corporativa e alinhamento de RI com a estratégia da companhia.

Tereza afirmou que ainda é bastante comum que as companhias brasileiras concentrem a atividade de RI em apenas algumas dessas verticais em detrimento de outras. No entanto, se a companhia quer demonstrar seu comprometimento de longo prazo com o mercado de capitais, destacando-se, ela terá que ir além da Comunicação e Compliance, cobrando das áreas de RI a execução eficiente das atividades de Inteligência de Mercado e Estratégia, com metas e objetivos muito claros.

### Atração de investidores

Segundo Tereza, o que se observou nos últimos anos foi o aumento da competição entre as companhias pela atenção e atração de novos investidores. A explosão de IPOs entre 2005 e 2007 trouxe uma maior exigência da atividade de RI não só pelo aumento de empresas listadas no Novo Mercado, mas também devido à maior cobrança sobre as companhias pela necessidade competitiva de diferenciação.

Assim, as verticais de Inteligência de Mercado e de Estratégia passaram a ganhar cada vez mais peso dentro da área de RI, acompanhadas por uma maior pressão por evolução na forma de comunicar (vender) a "história de investimento" da empresa no lugar do puro e simples fornecimento de dados e informações.

Somada a essas mudanças, a elevação do Brasil a uma posição de destaque global chamou a atenção de um público verdadeiramente universal. Assim, companhias brasileiras  que historicamente costumavam atrair somente investidores americanos e europeus – hoje aparecem muito nitidamente no radar de investidores localizados no Oriente Médio e Extremo Oriente (China, Singapura).

Essa nova e promissora realidade traz com urgência a necessidade de posicionamento diferenciado diante desse novo pool de investidores, além dos ajustes de processos, canais de distribuição e agendas para cobertura de diferentes fusos horários e regiões adicionais a serem contempladas em roadshows.

### **Futuro**

Então, pra onde caminha o "RI do futuro"? Tereza Kaneta explicou que o comprometimento da companhia passará inevitavelmente pela administração, cobrando cada vez mais de sua área de RI a execução de atividades de Inteligência de Mercado e Estratégia, interligadas às atividades de Comunicação e Compliance.

Além disso, com o aumento da importância da aplicação dos conceitos de sustentabilidade (o triple bottom line), a atividade de RI deverá se tornar cada vez mais integrada à gestão do relacionamento com os demais stakeholders (não apenas investidores, mas também fornecedores, comunidades do entorno e sociedade geral, que também fazem parte desse grupo mais numeroso).

Embora o pilar da atividade de RI continue sendo o foco financeiro, serão essenciais entendimento, integração e

### cado de



Visão geral

alinhamento cada vez maiores com as demais áreas cujas atividades têm impacto direto na reputação corporativa diante de uma audiência cada vez mais global. Também será cada vez mais comum a existência de equipes de RI espalhadas globalmente, com subdivisões regionais. Algumas companhias asiáticas já mantêm bases de RI no país sede e também em New York.

Por fim, como ocorre em qualquer área profissional, a atividade de RI deve passar por várias adaptações e evoluir juntamente com a companhia e suas necessidades, de forma a responder com eficiência às novas exigências conjunturais e estruturais do mercado de capitais.

### Relações com investidores nas companhias de capital fechado

De acordo com Tatiana Assali, sócia da Moore Capital, o cenário de crise nos países desenvolvidos, com perspectivas de soluções, até o momento, apenas de longo prazo, faz com que investidores dos mais diversos mercados passem a avaliar com muito mais interesse alternativas de investimentos em novas fronteiras com maior perspectiva de crescimento, que até então não estavam no radar dos participantes ativos do mercado.

Juntamente com este cenário de crise, houve um crescimento da participação e relevância dos países em desenvolvimento no cenário mundial, em especial aqueles do grupo denominado BRIC, composto por Brasil, Rússia, Índia e China, que passou a ser o foco destes investidores.

Neste contexto, as empresas brasileiras passaram a ser cada vez mais uma opção atrativa de investimento, historicamente, primeiro em empresas de capital aberto e, mais recentemente, nas de capital fechado.



Tatiana Assali (Moore Capital)

### Fluxo de investimentos

Esse fluxo de investimento pode se manifestar de várias maneiras, como, por exemplo, na forma de aporte de capital em empresas em diferentes estágios, desde start-ups até empresas já consolidadas que buscam a expansão de suas atividades. Outro exemplo são os fundos de private equity, que buscam oportunidades de investimento com o interesse pelo Brasil se acentuando significativamente nos últimos anos.

Por suas características particulares, empresas de capital fechado apresentam relativamente às de capital aberto uma menor necessidade de divulgação regular e transparente de resultados, números e até mesmo organização de dados e informações. Porém, isto pode se tornar, mais adiante, um fator de dificuldade ou até mesmo impedimento na atração desses investimentos.



Walter Machado de Barros (WMB); Tatiana Assali (Moore Capital); Tereza Kaneta (Brunswick Group); Luis Rodeguero (Moore Capital)

### Investidores-Anio

- Investimento em Start-ups
- Normalmente participação minoritária
- Apoio com experiência, relacionamento, conhecimento, além dos recursos financeiros

### Seed Money

- Investimento e em empresas em estágio inicial
- Foco em desenvolvimento do negócio e de produtos

### Venture Capital

- VC = Capital de Risco
- Investimento em empresas em estágio de expansão

### Private Equity

- Buyout: aquisição de parte significativa ou do controle de uma empresa.
- Growth Capital: aquisição de participação minoritária para expansão de negócios já consolidaddos

ridade (como já acontece com empresas de capital aberto, diariamente monitoradas por investidores e analistas), transmitem uma clareza corporativa e uma enorme vantagem competitiva na atração de investimentos, já que permitem uma tomada de decisão mais clara, direta e aberta, além de uma perspectiva de confiabilidade e transparência, alinhada com as melhores

práticas de governança corporativa.

Dessa forma, todos ganham com informações de qualidade, organizadas e atualizadas, permitindo captações presentes e futuras e planejamento de médio e longo prazos, transmitindo uma melhor percepção da empresa perante o mercado e auxiliando na gestão empresarial.

Para Tatiana, a antiga visão de um programa organizado de RI como uma necessidade apenas em empresas de capital aberto está se tornando cada vez mais obsoleta, pois atualmente as inúmeras possibilidades e diferentes formas que uma empresa possui para a obtenção de investimentos tornam a necessidade de geração de informações transparentes e equânimes cada vez maior. Esse trabalho é perfeito para ser executado por uma equipe adequadamente treinada e com capacidade de elaborar um programa integrado e eficiente de RI. Analistas e futuros investidores certamente agradecem! •

Segundo Tatiana, essa prática, ou na verdade a falta dela, explica-se em boa parte tanto pela ausência de clareza na apresentação dos resultados operacionais e financeiros, quanto por causa de questões que envolvam gestão dos administradores, aspectos familiares do negócio ou até mesmo pouca clareza dos papéis pessoais e empresariais dos gestores.

Atualmente, vários fundos investidores ou escritórios de representação se encarregam de levantar e organizar as informações de empresas de capital fechado, o que consome tempo e recursos dessas empresas, cuja natureza do negócio não é auxiliar na divulgação regular e clara dos resultados.

### Especialização

A sócia da Moore Capital enfatizou que a geração inicial de uma base de dados organizada e sua manutenção ao longo do tempo dentro da companhia, com disciplina e regula-





"A transparência é você falar antes que o interessado pergunte. Isso torna a empresa atraente, reduz conflito de crédito e conflito societário"

Edison Carlos Fernandes (GVLaw e GVManagement)

# O impacto do IFRS sobre o lucro

A obrigação de distribuir dividendos de acordo com as normas internacionais



Visão geral

evolução do mercado de capitais – e do mercado financeiro como um todo – no Brasil tem incentivado a entrada de acionistas minoritários em empresas de capital aberto e de fundos de investimento, também minoritários, em empresas de capital fechado.

Acompanhando essa evolução, com a lei nº 11.638/2007 as companhias de capital aberto e instituições financeiras passaram a ser obrigadas pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) a publicar suas demonstrações financeiras pelo modelo internacional IFRS – International Financial Reporting Standards.

O novo padrão reforçou a busca por maior transparência e um entendimento mais claro dos balanços por investidores. No entanto, as alterações também despertam dúvidas acerca dos direitos dos minoritários e geram questões delicadas para os executivos de finanças, especialmente quando o tema é distribuição dos lucros.

O professor dos cursos de pós-graduação GVLaw e GV-Management da Fundação Getulio Vargas, Edison Carlos Fernandes, falou sobre as mudanças geradas pelo IFRS e o seu impacto no relacionamento com acionistas durante café da manhã realizado na sede do IBEF SP, no dia 27 de abril.

### Distribuição dos lucros

Fernandes destacou que é preciso discutir, inicialmente, quais os critérios para o direito aos lucros – seja do acionista majoritário, seja do minoritário ou seja de um credor que eventualmente tenha participação.

Uma das primeiras condições a serem consideradas, do ponto de vista jurídico, é a apuração de um resultado positivo na contabilidade. E mais: o resultado positivo tem que ser superior aos prejuízos anteriores.

"Parece meio óbvio isso, mas eu já vi discussões de sócios dizendo: 'esse ano a empresa deu lucro e eu quero os meus dividendos'. Não é assim. Eu tenho na contabilidade o principio da continuidade, eu tenho um histórico a ser obedecido e a própria lei trouxe expressamente isso. Então, qual

a primeira destinação de lucro? Compensação de prejuízo. Depois a gente vê o que vai fazer", explicou.

O resultado também deve permanecer positivo após as destinações legais, reservas estatutárias e, eventualmente, destinações da assembleia, no caso de retenção de lucros para investimentos. Passar por essas etapas é essencial para que a empresa possa efetivamente pagar dividendos.

### Fluxo de caixa

Outro aspecto importante para que a companhia compreenda seus limites financeiros antes de distribuir lucros é o fluxo de caixa. De acordo com Fernandes, essa é provavelmente uma das razões pelas quais a lei exige a demonstração do fluxo para as empresas de capital aberto.

"Com o IFRS, há diversos ajustes e lançamentos que vão interferir no resultado da empresa. E vários desses ajustes podem aumentar esse resultado. Você pode olhar e falar: 'bom, eu não tenho prejuízo no passado, não tenho retenção para investimento e eu tenho todo esse lucro a distribuir. Vou distribuir?"".

Antes de tomar essa decisão é importante primeiro avaliar quais são os ativos que de fato geraram caixa para a empresa e quais as retenções que precisarão ser feitas.

"Há uma série de ajustes e destinações para o lucro antes que ele seja líquido para a distribuição. Legalmente falando, tem reserva estatutária, reserva legal, reserva de incentivos fiscais, e a reserva de lucros a realizar", destacou o professor da FGV.

Após as retenções legais, uma parte dos dividendos pode ainda ser destinada para investimentos, desde que este planejamento seja submetido e aprovado pela assembleia da companhia.

Do ponto de vista tributário, se a empresa tiver sócio, pessoa física ou estrangeiro, e houver lucro real, fazer juros sobre o capital próprio é uma obrigação, explicou Fernandes, pois haverá um ganho direto do imposto. Caso o sócio seja uma pessoa jurídica, uma *holding* por exemplo, é preciso fazer uma análise primeiro para verificar a repercussão.

### Finanças



Tania Lehmann (Fernandes Figueiredo Advogados); Edison Carlos Fernandes (GVLaw e GVManagement); Roberto Goldstajn (IBEF SP)

### Sensibilidade do mercado

Segundo o professor, um dos objetivos do IFRS, ainda inatingível, é que a contabilidade seja gerencial e reflita a sensibilidade do mercado.

"O IFRS, teoricamente, tende a mostrar um valor patrimonial igual ao valor de mercado. Claro que existem várias outras interferências no mercado de ações que não vão estar refletidas na contabilidade, mas de qualquer forma o IFRS tende a isso", explicou.

Há também casos de distorções em que o valor patrimonial é superior ao valor das ações. Nessas situações, algumas justificativas possíveis podem ser a desconfiança do mercado em relação à empresa, jogando as ações para baixo, ou então a companhia possuir ativos registrados com um valor contábil incompatível ao da realidade de mercado, como, por exemplo, máquinas industriais que já estão sucateadas.

O IFRS prevê essa situação por meio do *impairment*, termo que trata da redução do valor recuperável de um bem ativo. Ele é utilizado para mensurar os ativos que geram benefícios presentes e futuros, adequando o ativo à sua real capacidade de retorno econômico.

Uma empresa pode realizar um teste de *impairment* para verificar a redução no valor recuperável dos ativos de longa duração e assim ajustar o seu balanço patrimonial. Se o valor recuperável do ativo for menor que o valor contábil, é preciso calcular a diferença. O impairment pode ser aplicado em ativos fixos, ativos de vida útil indefinida, ativos disponíveis para venda e investimentos em operações descontinuadas.

"Na hora que eu faço o *impairment*, eu vou gerar um prejuízo, uma despesa que vai para o patrimônio líquido e puxa ele para baixo. Então, tende a acertar as disparidades", esclareceu Fernandes.

### Tributação

Os dividendos distribuídos por empresa brasileira, qualquer que sejam os beneficiados, é isento do imposto de renda desde 1995. Isso faz com que exista uma atratividade em termos de lucro, porque ele vem líquido, segundo o professor da FGV.

Com o IFRS, o marco regulatório da contabilidade foi alterado, o que gerou novas questões tributárias. "O monte de receita que gerei por conta do IFRS, nada disso é tributado na empresa, e aí eu distribuo ao meu sócio. Essa distribuição é isenta também. Mas aí que a Receita Federal falou: 'peraí, negativo, dividendos isentos serão aqueles que foram base para o imposto'".

Por isso, a tributação sobre os dividendos ainda gera dúvidas. Afinal, qual seria a alíquota do imposto? Fernandes explicou que, de acordo com a Receita federal, é tabela progressiva, mas há possíveis questionamentos.

"Se eu tenho uma empresa, ao invés de ter um fundo, que investe em ações e está recebendo dividendos, é tabela progressiva? Pessoa jurídica não paga imposto com base em tabela progressiva. Então o que é? Não tem lei dizendo. Então vai tributar de que forma?".

Com as normas IFRS, muitas decisões da contabilidade passaram a ser tomadas pela administração.

"Eu acredito que isso não é ruim, porque a contabilidade passa a ser gerencial. Eu não tenho mais aquela contabilidade para o banco e a contabilidade para o fisco, é uma gerencial efetivamente. Agora, eu tenho acionistas minoritários. E isso não só em companhias abertas, em empresas fechadas e limitadas também".

### Transparência

Outro ponto que merece a atenção das empresas é o cuidado com a divulgação de informações, essencial para dar maior transparência sobre os critérios contábeis utilizados e justificar opções realizadas.

"As notas explicativas são escritas por auditores ou advogado. Não há problema nisso, só que eles têm que estar antenados com o que está acontecendo com a empresa. Eu já vi caso da empresa explicar como era o *impairment*, mas não ter nenhuma linha relacionada ao ativo imobilizado. O acionista não quer saber o que é um *impairment*. Ele quer saber qual é o efeito dele na empresa, se foi aplicado, por que não foi e como isso afetou os lucros dele", observou Edison Fernandes.

Oferecer clareza na informação e na justificativa sobre as decisões da companhia é fundamental para a geração de valor junto aos acionistas e a diminuição de atritos. "A transparência é você falar antes que o interessado pergunte. Isso torna a empresa atraente, reduz conflito de crédito e conflito societário", finalizou. �

### Capital Humano

Por Redação / Fotos: Jacinto Alvarez

# Atração e retenção: principais desafios

Empresas começam a despertar para a Proposta de Valor de Empregabilidade

e conseguir executivos qualificados já é uma verdadeira cruzada para muitas empresas em época de expansão, situações de crise podem colocar a perder tanto esforço. Investimento em pessoas vira custo, programas de aperfeiçoamento são cancelados e o reflexo é quase óbvio: profissionais de talento partem em busca de melhores oportunidades.

O segredo para manter um colaborador nessas circunstâncias é entender que há mais que apenas a remuneração monetária para atrair ou reter um bom profissional: cultura, valores e leal-dade podem fazer – e não poucas vezes fazem mesmo – a diferença. A avaliação foi feita pela *managing partner* da Fesa, Renata Fabrini, em um café da manhã na sede do IBEF SP, em 9 de maio.

Retenção de capital ainda é um grande desafio quando se olha para os próximos três anos, disse Renata. "Quando se fala de atração e retenção, do que está acontecendo quando estamos montando nosso time, estamos falando de como nos posicionamos em uma organização – como ela está olhando para mim e me ajudando: 'estou feliz aqui? É aqui que quero ficar? Como vou me desenvolver?'"

A palestrante citou um estudo recente, divulgado na imprensa, que aborda exatamente as tendências em capital humano para a retenção de talentos, com foco na proposta de valor de empregabilidade das organizações. O estudo fala de engajamento, da importância de reter pessoas não só com remuneração, no curto prazo. "O grande desafio hoje das organizações é a lealdade, que é uma via de duas mãos: como a empresa está olhando para nós e como estamos olhando pra empresa."



Renata Fabrini (Fesa); Carla leal (Oracle)

### Tangível e intangível

Renata destacou a dificuldade de se "fazer essa leitura, tanto do tangível como do intangível", por parte das empresas. Segundo ela, "infelizmente, às vezes o olhar financeiro está voltado para os *turnovers* de uma forma muito fria, muito matemática mesmo".

A indústria atualmente consegue, muitas vezes, se diferenciar em termos de propostas de valor que vão além de remuneração. "Mas, infelizmente, é uma tendência: a primeira coisa que aparece é a politica de salário e benefício. Ainda é o bolso que fala", explicou a executiva, que conduz projetos em mais de 60 centros empresariais em todo o mundo. No entanto, "quando você consegue ter um ambiente que te retém por outros aspectos, o bolso passa a falar um pouquinho menos", acrescentou.

A partner da Fesa citou um caso de um turnaround de RH em um grande banco brasileiro, há dois anos, e o que "apavorava" a instituição era o fato de estar, pela primeira vez, diante da discussão do "quanto estava custando perder pessoas e ter que recontratar pessoal no mercado". O banco se viu tendo de calcular não só os custos em si de demissão e recontratação, mas o custo intangível em termos de tempo despendido para trazer pessoas, treiná-las e adaptá-las.

Na ótica da gestão, o aprofundamento em temas como retenção de talentos – que aparece no topo da agenda – abre um diálogo estratégico e relevante, mas, de acordo com Renata, "infelizmente, ainda é difícil manter as pessoas alinhadas nesse sentido".

### Proposta de Valor de Empregabilidade

O conceito de EVP (Employment Value Proposition, ou Proposta de Valor de Empregabilidade) já é bastante difundido nos EUA e começa a chegar ao Brasil. Trata-se de focar na atração e retenção de talentos e possibilitar a mensuração do desempenho do executivo em termos mais amplos que o da mera remuneração. "Como é que eu me sinto recompensado em relação ao meu desempenho, mas não apenas pela remuneração que eu ganho? Isso é o que vai garantir que vou permanecer naquela instituição, que eu estou satisfeito, que estou excedendo aquilo que tenho que entregar, e não só fazendo aquilo para manter meu emprego", observou a executiva da Fesa.

Fatores que podem soar estranhos a quem pensa apenas em termos de planilhas e custos – cultura adequada, oportunidade de carreira, ambiente organizacional, entre outros – são temas cada vez mais abordados nas organizações. Nessa nova visão, o setor financeiro não fica nada bem posicionado: a palestrante lembrou um estudo recente da Marshall School of Business, da University of Southern California, que apontou os efeitos negativos que trabalhar em bancos de investimentos pode ter sobre a saúde.

"Os próprios bancos estão perdendo muitos profissionais para a indústria, para a economia real, porque nem todos estão conseguindo mudar essa imagem, infelizmente. O setor ainda leva àquela mentalidade: 'vou ficar dois anos, me mato de trabalhar, ganho muito dinheiro e depois vou ser feliz em outro lugar que me reconheça'. Isso está caindo".

### Capital Humano



Ela destacou, no entanto, que o mercado de capitais no Brasil está muito mais sofisticado e tem permitido às organizações oferecerem também pacotes de remuneração diferenciados, com programas estratégicos de longo prazo que se tornam um atributo competitivo nessas organizações.

Os executivos também questionam, além dos atributos de recompensa relacionados à proposta de valor, a estabilidade organizacional das multinacionais – que, segundo Renata, hoje é um problema sério. "Quando estamos contratando, muitos questionam qual é a estabilidade organizacional que aquela empresa multinacional possui hoje – qual é o comprometimento em relação ao país, dado o cenário global atual. Isso impacta em vários outros atributos, mas estamos olhando para oportunidade de desenvolvimento, de carreira, respeito e reconhecimento".

### **Diferenciais**

Renata destacou que as companhias precisam alinhar questões fundamentais aos seus objetivos estratégicos: quais são os diferenciais da empresa no setor? Quem são os novos competidores? Quais as deficiências dos concorrentes e quais os atributos que não são oferecidos por eles?

"Cada vez mais, a gente tem que se aprofundar no que é a estratégia da nossa organização, seja porque sou um ges-

"Como é que eu me sinto recompensado em relação ao meu desempenho, mas não apenas pela remuneração que eu ganho? Isso é o que vai garantir que vou permanecer naquela instituição"

tor, seja porque me vejo como um executivo pensando na minha carreira. É preciso focar nos atributos mais relevantes, competitivamente e estrategicamente para a empresa, desde que seja possível – do ponto de vista de custo-beneficio – implementar essa proposta", explicou. Outro passo importante é discutir a proposta de valor e comunicá-la adequadamente para que todas os colaboradores possam estar alinhados aos objetivos da companhia.

A executiva afirmou que com uma proposta de valor diferenciada, uma empresa pode incrementar o comprometimento dos novos colaboradores em até 29%, reduzindo os gastos com prêmios para as novas contratações e os custos por conta da rotatividade.

Como conseguir, então, uma proposta de valor que seja realmente atraente? Segundo Renata, não basta apenas entender bem o mercado, é preciso também uma cultura organizacional de alto desempenho. "Hoje o mercado vive uma mudança interessante. A economia real está passando a ser mais atrativa do que outras indústrias que a gente entendia que, até então, eram a bola da vez. O desafio é fazer com que a cultura da empresa seja um diferencial, porque ela é uma peça fundamental para a proposta de valor de empregabilidade".

A palestrante citou um estudo da consultoria Bain & Company, que aponta que 78% dos líderes empresariais



Visão geral

acreditam na cultura organizacional como uma fonte de vantagem competitiva. Na mesma pesquisa, 81% dos participantes concordaram que uma organização que não tem uma cultura de alto desempenho está fadada a ser "medíocre". "O mais impactante é que menos de 10% das companhias conseguem criar uma cultura de alto desempenho. Mesmo assim, é possível implementá-la e fazer com que aconteça dentro da empresa", afirma Renata.

A executiva reforça que trabalhar em conjunto com uma área de RH com visão estratégica, que conheça bem a companhia e esteja preparada para abordar o tema de forma sustentável e embasada, é fundamental para que a empresa possa consolidar sua cultura – e não adianta simplesmente copiar modelos criados por outras empresas: é preciso olhar para dentro e trabalhar o que a organização possui de melhor. "Saber quem somos nós e o que valorizamos vale tanto para a empresa conseguir se perceber, como para nós, enquanto executivos", explica.

No entanto, é possível observar que companhias com culturas organizacionais de alto desempenho também possuem alguns traços importantes em comum: transparência, abertura para o diálogo, troca de experiências, reconhecimento e valorização dos colaboradores. "Quando você acredita na organização e está alinhado com a sua cultura, a tendência é um engajamento cada vez maior; você se dá para a empresa de uma forma diferenciada. E isso vai fazer com que a companhia tenha uma cultura diferenciada, de alto desempenho. Porque as pessoas que estão ali, estão ali porque estão apaixonadas", explicou a managing partner da Fesa.



Maria José (PwC)

A cobrança constante pela superação de resultados com a utilização de recursos cada vez mais limitados não é novidade para empresas e profissionais. Nesse cenário, a EVP surge como uma ferramenta essencial para que as companhias possam conciliar dois objetivos cruciais para uma vida longa e saudável: aumentar a rentabilidade e reter talentos. �



Por Redação / Fotos: Jacinto Alvarez



### Desafios na carreira de finanças

O que esperar e como se preparar

arreira costumava ser encarada como o processo de trabalhar por cerca de 25 ou 30 anos, muitas vezes dentro de uma única empresa, e, depois, passar para a aposentadoria. A geração atual de CFOs – e mesmo de ou-🖊 tras categorias de executivos – já não conhece essa realidade. Agora é preciso estar preparado para carreiras de 40 anos, seguidas de pelo menos mais 20 de pós-carreira. Os desafios para os executivos da área financeira foram tema de um café da manhã promovido pelo IBEF e pela PwC no hotel Hilton Morumbi, em 10 de maio.

O time escolhido contou com gente mais que qualificada para falar do assunto: André Amaro, diretor de planejamento da Odebrecht; Luiz Rezende, CFO para a América Latina da Volvo; e Lucas Peschke, da Hays Recruiting. Os convidados esclareceram algumas das principais dúvidas dos executivos sobre carreira, com moderação de Marcelo Cioffi, sócio da PwC do Brasil.

### Plano de carreira

Alta remuneração, viagens, status, prestígio, entre outras coisas, muitas vezes são objetivos imediatos no horizonte de quem se candidata a uma vaga no mundo dos executivos de finanças. André Amaro lembrou, no entanto, que, mais do que olhos voltados para fora – ou seja, para as remunerações que a carreira executiva promete -, é preciso de fato ter um olhar para dentro.

"A carreira é feita primeiro dentro da minha cabeça. Primeiro é preciso que eu saiba qual meu compromisso comigo mesmo para o próximo ano e para os próximos 80 anos. É preciso ter coragem para entender quais meus pontos fracos, meus pontos fortes e enfrentar isso com clareza", afirmou. "Na Odebrecht, chamamos isso de plano de vida e de carreira – é pensar onde quero estar hoje, onde quero estar amanhã e qual meu plano de carreira."

André afirmou que fazer carreira é desenvolver mais responsabilidades e assumir desafios mais concretos. "A volatilidade das regras e as mudanças no mundo nos levam a procurar constantemente respostas. As pessoas que têm insistido nisso têm obtido sucesso, e os que desanimam frente ao primeiro desafio ficam para trás. A insatisfação com o sucesso obtido é uma necessidade essencial na construção da carreira. É preciso buscar constantemente o que está faltando, isso é o que leva ao êxito", concluiu.

### Foco no negócio

O CFO para a América Latina da Volvo, Luiz Rezende, enfatizou que o foco no negócio deve estar em primeiro plano para os executivos de finanças: "Não que o planejamento, a contabilidade, o tributário não sejam importantes. Mas o que precisamos fazer é apoiar Marketing, RH, e outros setores, pensar fora da caixa".

Luiz destacou que o CFO possui, atualmente, mais oportunidades para tornar-se CEO. "Se tiver uma filosofia voltada ao negócio, prazer em discutir e negociar, não só em momentos de crise o CFO será cotado para CEO, mas também nos momentos de grandes investimentos".

Tornar-se globalizado, capaz de entender as diferenças culturais entres países, também é requisito essencial para o executivo de finanças bem-sucedido. "É fácil falar de modelos da Europa, dos EUA... mas é preciso respeitar um pouco mais a história dos BRICs. Na Índia, por exemplo, temos de entender como é o relacionamento dentro da empresa e o sistema de castas. Na China, temos grandes estatais capitalistas com baixo retorno e estão felizes.... Daqui a cinco anos, é com essa população que vamos ter que lidar. Teremos que saber como nos colocarmos, e como isso poderá se encaixar na nossa realidade", finalizou.



Marcelo Cioffi (PwC)



Visão geral



Lucas Peschke (Hays); André Amaro (Odebrecht); Luiz Rezende (Volvo); Marcelo Cioffi (PwC)



### **BATE-PRONTO SOBRE CARREIRA**

### O que um jovem executivo deve fazer para se destacar?

"O que fará a diferença desde o início é entender quais os *drivers* de valor da companhia. Como executivo financeiro, você vai lidar com os indicadores corporativos. Se você não entende como se forma o resultado de um negócio, seu papel é meramente funcional. Algumas pessoas ficam no plano do que é preciso fazer, e outras dão um salto, tentando compreender qual o desafio do CEO. É preciso entender como se conectar à empresa, saindo da área meramente técnica". **André Amaro** 

### Como estar melhor alinhado à visão de negócios da companhia?

"São raras as chances de se aproximar do CEO e as companhias exigem tomadas de decisão cada vez mais rápidas. Por isso, sempre que puder, pergunte qual a mensagem do presidente. Isso ajudará a entender a visão dele de forma mais clara". Luiz Rezende

### Quais as competências desejadas pelo mercado difíceis de encontrar nos CFOs?

"O mercado passou a exigir mais e o CFO se adaptou rápido. Via de regra ele é um profissional muito completo, com visão de negócios. Ele faz a diferença, é ouvido, e, atualmente, é muito cotado para CEO. Um perfil conciliador ajuda muito. Quando precisar dizer não, diga, mas ser mais conciliador é positivo." Lucas Peschke

### Que cuidados devem ter os executivos da geração Y, que querem avançar na carreira cada vez mais rápido?

"Uma carreira é feita em longo prazo, então é preciso ter a perspectiva de construir laços de confiança duradouros. Se não fizer isso, haverá um preço: seria como mudar de bairro, clube, família todo ano – o sujeito acaba isolado. A exigência do desafio talvez é a maior virtude da geração Y, e isso não é um um obstáculo; pode ser um motor. O importante é não se perder. É preciso passar pelas fases difíceis. Você pode não precisar disso hoje, mas em 20 anos será necessário. Desafie, mas construa relações de longo prazo" André Amaro

### Como fazer networking?

"Quanto mais gente você conhece, maiores as chances de participar de um projeto, de ser cotado. Estar apenas no LinkedIn basta? É bom, mas o contato pessoal tem uma força incrível, e se faz em fóruns apropriados, como o IBEF, ou chamar um colega, convidar para um almoço, trocar ideias. Falar com *headhunters* também é positivo para entrar no radar" Lucas Peschke

### A exposição na internet pode atrapalhar a vida corporativa?

"É preciso ter cuidado, pois isso pode complicar até uma contratação. Às vezes, uma mera opinião ganha uma proporção não imaginada. Se você escolheu a carreira de CFO, saiba que ela vai ter peso. Por isso, é preciso resguardar a sua imagem. Vai ser preciso dizer não, mesmo para pessoas queridas. As regras da empresa se aplicam mais fortemente ao financeiro". Luiz Rezende



Lucas Peschke (Hays); Marco Castro (PwC); André Amaro (Odebrecht); Marcelo Cioffi (PwC); Luiz Rezende (Volvo)



Luiz Rezende (Volvo)

"Se tiver uma filosofia voltada ao negócio, prazer em discutir e negociar, não só em momentos de crise o CFO será cotado para CEO, mas também nos momentos de grandes investimentos"



Lucas Peschke, da Hays Recruiting, empresa britânica especializada no recrutamento de executivos, garantiu que o Brasil está sendo cada vez mais visto no mercado global. "Recebemos muitos currículos de europeus querendo vir para cá, e mesmo pequenas empresas já veem no Brasil oportunidades de negócios. Somos uma espécie de termômetro de mercado", observou.

"Nos últimos dois anos a quantidade de empresas que investiram no Brasil foi muito grande. Algumas start-ups ainda não tinham vindo para cá e acabaram por vir, outras eram timidamente presentes e aumentaram essa presença, e houve também muita compra de empresas familiares. O mercado de trabalho tem se especializado e hoje o Brasil é o centro principal da América Latina".



André Amaro (Odebrecht)

"A insatisfação com o sucesso obtido é uma necessidade essencial na construção da carreira. É preciso buscar constantemente o que está faltando, isso é o que leva ao sucesso"

O especialista explicou que há uma busca contínua por profissionais em todos os níveis hierárquicos. Ele destacou que o profissional com foco em resultados e em estratégia, que sabe olhar o negócio saindo da caixa de finanças, é bastante demandado pelo mercado.

Lucas também ponderou que para atrair esses executivos não basta apenas um pacote de salários atrativo; é preciso oferecer também um bom ambiente de trabalho, que respeite valores pessoais. "Esses profissionais querem participar dos processos decisórios da companhia, esperam reconhecimento e procuram um trabalho desafiador. Eles desejam a oportunidade de desenvolvimento profissional, conservando uma posição segura na corporação", assinalou o líder em recrutamento. ❖



"O profissional com foco em resultados e em estratégia, que sabe olhar o negócio saindo da **UES** caixa de finanças, é bastante demandado pelo mercado"

Lucas Peschke (Hays)



José Claudio Securato (Saint Paul)



Por Redação / Fotos: Jacinto Alvarez



s incentivos fiscais, os custos reduzidos e a menor burocracia têm atraído mais empresas instaladas no Brasil a expandir seus negócios para o outro lado da fronteira. Um exemplo é a japonesa Takata. Especializada na fabricação de *airbags*, volantes e cintos de segurança, a companhia possui operações na Europa, Ásia, África do Sul, México, Brasil e Uruguai.

Os investimentos da companhia em solo brasileiro datam de 1997. O modelo Gol, da Ford, foi o primeiro carro no país a ser equipado com um *airbag* fabricado pela empresa. De lá pra cá, a relação com o Brasil tornou-se cada vez mais profunda. Hoje, a companhia conta com três fábricas no país: uma em Jundiaí (SP), onde está localizada também a sede da empresa; uma em Mateus Leme (MG), criada para atender a demanda por sistemas de segurança da Fiat; e outra em Piçarras (SC). A planta catarinense, projetada para a produção de cadarços para cintos de segurança, logo tornou-se um *hub* da companhia no país.

"No Uruguai, os custos são criados como um diferencial oferecido pelas companhias, o oposto do que há no Brasil"



Rodrigo Ronzella (Takata)

Recentemente, a empresa ampliou seus negócios na América do Sul com a inauguração de uma fábrica no Uruguai. A experiência de investir no país vizinho foi contada por Rodrigo Ronzella, gerente jurídico e de recursos humanos da Takata, durante café da manhã na sede do IBEF SP, em 15 de maio.

Maior fornecedora local de airbags, a companhia aposta na planta uruguaia para dar suporte a um ousado projeto de expansão. No ano passado, a empresa fabricou 800 mil módulos de airbags. A projeção para 2012 é produzir 1,6 milhão de peças, e para os próximos anos, dobrar a produção para 3 milhões de airbags em 2014 e atingir a fabricação de 5 milhões no ano seguinte.

### Economia uruguaia

De acordo com Ronzella, o projeto Uruguai começou em 2010, mas a inauguração da fábrica ocorreu oficialmente em maio deste ano. Entre os fatores que motivaram o investimento, ele citou que o cenário econômico uruguaio tem melhorado desde 2003, e o país registrou taxas de crescimento superiores às da economia brasileira em diversos anos (chegando a 8% em 2008), com exceção de 2009, ano da crise.

Apesar de a balança comercial uruguaia ter fechado em queda no ano passado, os investimentos estrangeiros no país tem crescido desde 2003 e, atualmente, 45% dos investimentos internacionais provém do Brasil, o maior parceiro comercial do Uruguai.

O executivo destacou também algumas das principais atividades econômicas do país, que considerou um "mini--Brasil": agropecuária, indústria de alimentos e máquinas elétricas e serviços de trade.

Um dos problemas enfrentados, atualmente, é a crise com a falta de gado, devido às exportações. As pressões inflacionárias também preocupam: em 2011, os preços ao consumidor atingiram variação de 8,6%.

Mesmo com alguns revezes, Ronzella ponderou que o Uruguai apresenta estabilidade econômica e política há muito tempo. O país possui uma taxa de desemprego controlada, em torno de 6%, e conta com educação de boa gualidade, oferecendo mão de obra qualificada em nível compatível com o exigido pela Takata.

### Escolhendo o local

Ronzella explicou que o Brasil apresentou uma boa opção para a construção da nova planta na zona franca de Manaus, mas o problema estava em conseguir mão de obra qualificada. A Argentina também entrou no páreo para receber a nova indústria, mas foi desconsiderada por conta da instabilidade política.

Os bons indicadores sociais do Uruguai, os incentivos fiscais e as facilidades oferecidas pelo governo local para atrair novas empresas pesaram na escolha.

No entanto, antes de decidir pela instalação da indústria, a companhia encomendou uma pesquisa junto à consultoria Deloitte para verificar se a mão de obra disponível no Uruguai seria adequada. De acordo com o executivo, 70% a 75% dos colaboradores da fábrica são costureiras.

A empresa avaliou terrenos em Canelones e em San Jose, e foi muito bem acolhida. A opção final foi pela pequena San Jose, que apresentava um índice de desemprego alto. Ao saber da intenção da companhia de instalar a fábrica na cidade, a população logo se prontificou e a Takata recebeu uma avalanche de currículos.

Além de solicitar o estudo sobre a oferta de mão de obra, a companhia também teve o cuidado de realizar um encontro com as costureiras para discutir se elas poderiam atender



Edison Carlos Fernandes (GVLaw e GVManagement); Keyler C. Rocha (IBEF SP); Rodrigo Ronzella (Takata); Roberto Goldstajn (IBEF SP)

as expectativas da organização. Todos os passos renderam bons frutos: em um ano de operação, a fábrica não perdeu um funcionário.

### Sinergia

O gerente jurídico da Takata destacou que o time administrativo no Uruguai é todo de Montevidéu, cidade que possui uma boa ligação com San Jose. Segundo ele, a equipe tem atendido bem a demanda e gerado resultados positivos para a companhia.

Ter humildade e respeitar a cultura local é o principal conselho do executivo para as empresas que planejam investir nos países do Mercosul. "Outras companhias tiveram muitos problemas com sindicatos por não levar isso em consideração. A Takata chegou ao país tratando uruguaios como uruguaios e contratou fornecedores locais".

Ele ressaltou que a companhia fez questão de envolver todos os colaboradores na festa de inauguração da fábrica. "Trabalhar com diferentes culturas é uma arte".

### Por que investir no Uruguai?

- Incentivos fiscais para novas fábricas, com isenções parciais ou totais por período determinado;
- Regime livre de exportação e importação, com poucas exceções (petróleo, gás e automóveis usados);
- Sistema tributário simplificado, baseado principalmente na aplicação do Imposto sobre o Valor Agregado (IVA), Imposto de Renda e Imposto ao Patrimônio;
- Cultura de cumprimento de prazos;
- Baixa corrupção.

### Incentivos para a indústria

A simplicidade do sistema tributário é outro ponto forte do Uruguai. Um dos principais tributos é o IVA, imposto com taxa básica de 22% que grava a circulação interna de bens, serviços e as importações. Com o IVA, não há necessidade de cobrança de outros impostos sobre serviços. O regime também possibilita a emissão de certificados endossáveis que podem ser usados para o pagamento de outros impostos.

Entre as facilidades propostas pelo governo de San Jose, a Takata também recebeu a oferta de um terreno para a instalação da fábrica, mas a empresa, por política corporativa, optou por não aceitar a doação.

Ronzella afirmou que por ter se instalado em uma zona agrícola, a companhia recebeu isenção do imposto rural. Dentro da fábrica, inclusive, há uma plantação de morangos.

### Custos com mão de obra

Desejando atrair mais empresas do setor automotivo para aumentar a oferta de empregos, o governo uruguaio prevê benefícios e compensações para a indústria sobre os encargos sociais e com salários.

O executivo destacou que o sistema público de saúde do Uruguai funciona muito bem, por isso não há a cultura de planos de saúde no país, o que diminui custos para as empresas. Outro aspecto da cultura local é que os trabalhadores costumam levar a própria comida para o trabalho; no entanto, a companhia planeja a construção de uma cozinha industrial para atender a partir de 200 funcionários.

Entre os benefícios oferecidos para os colaboradores está o subsídio de 80% dos gastos com creches próximas à fábrica. "No Uruguai, os custos são criados como um diferencial



Visão geral

oferecido pelas companhias, o oposto do que há no Brasil", ponderou Ronzella.

### Construção e infraestrutura

A falta de escritórios de arquitetura especializados em grandes construções foi um problema encontrado pela Takata no Uruguai. "Os escritórios de arquitetura e as construtoras são limitados tecnicamente. Os cinco maiores do



Roberto Goldstajn (IBEF SP)

país participaram do projeto, mas fornecedores atrasam, problemas de qualidade existem".

Ronzella contou que por conta desses contratempos, houve atraso na inauguração da nova fábrica. Mesmo assim, destacou que há confiança e respeito do acordo entre os parceiros, que se dispõem a refazer as obras quantas vezes for necessário.

Outro problema do país está relacionado à energia. Apesar de ser barata, cerca de US\$ 0,12 por KW/h, há instabilidade no fornecimento, com quedas e oscilações. "Para crescer é preciso pensar no aumento de demanda. O investimento estatal é pouco", afirmou. Água é outro problema: a Takata utiliza pouco esse recurso, mas a captação não é simples.

### Qualificação

O que foi mais importante na decisão de escolher entre abrir outra fábrica no Brasil ou ir para o Uruguai? Ronzella respondeu que, no momento, os incentivos fiscais pesam mais, mas não se pode fechar os olhos para a questão da mão de obra.

Ele comentou que a busca por trabalhadores qualificados influenciou algumas das decisões da empresa no Brasil. Entre elas, a de manter a sede em Jundiaí, mesmo com um custo maior do que a planta da cidade mineira. "Em Minas Gerais seria mais difícil obter os colaboradores com a qualificação de que precisamos".

O executivo observou também que a educação pública insatisfatória e os problemas de infraestrutura afastaram, durante algum tempo, os planos da companhia de investir no Nordeste. No entanto, a região permanece em estudo para os planos da empresa. ❖

### Sustentabilidade

Por Redação / Fotos: Jacinto Alvarez



Sustentabilidade e governança corporativa caminhando juntas. Essa foi a rota encontrada pelo Grupo CCR, uma das maiores companhias privadas de concessões de infraestrutura da América Latina, para desenvolver a sua visão de futuro. Francisco Bulhões, assessor de comunicação, marketing e sustentabilidade do Grupo, compartilhou a experiência sobre o tema durante café da manhã realizado na sede do IBEF SP, no dia 18 de maio.

Bulhões explicou que a sustentabilidade é parte do processo de relacionamento que a companhia vem construindo. Esse trabalho começou com o mercado de capitais, a partir do IPO da CCR, em 2002, e desde então a empresa tem ampliado sua estrutura de relações.

"Com a abertura de capital, esse processo tornou-se evidente por conta do relacionamento com o mercado, as instituições, os fundos de investimentos e os grandes investidores institucionais. O trabalho de sustentabilidade, no fundo, está pautado pela estrutura de governança corporativa da CCR", destacou.



### Governança e sustentabilidade

Bulhões explicou que quando o tema da sustentabilidade começou a ser discutido dentro da companhia, foram eleitos três conselheiros para serem entrevistados sobre o tema. O objetivo foi que os conselheiros participassem do processo de decisão sobre o que seria a política de sustentabilidade da empresa.

O reconhecimento do tema pelo conselho ajudou a trazer a sustentabilidade para dentro de um comitê e a tornou parte do processo da companhia de olhar para o futuro. Hoje está dentro das práticas de governança e em breve passará a fazer parte também do processo de avaliação do conselho de administração e da avaliação do CEO. "A governança levará em conta algumas das atitudes que a empresa tem tomado para aprimorar o processo de sustentabilidade".

### Construção da estratégia

A construção da estratégia de sustentabilidade foi um longo processo, que envolveu, além das entrevistas com o conselho de administração, entrevistas com públicos variados poder concedente, terceiro setor, colaboradores e empresas de relacionamento da CCR.

Foi criada uma estrutura de governança estratégica que envolve o conselho de administração, um comitê executivo formado pelo CEO e dois vice-presidentes, a área de comunicação e sustentabilidade e a operação em cada uma das unidades controladas pela companhia.

Na operação existem comitês formados pelo presidente de cada unidade e pelos principais gestores. O comitê desenvolve trabalho de consultoria para apoiar a empresa e também a construção da lógica da própria unidade, levando em consideração suas características regionais e de negócios.

"Um dos grandes desafios desse trabalho é como fazer a gestão dos stakeholders. A gente fala que é um processo de gestão porque é contínuo. A empresa tem que estar constantemente trabalhando os seus públicos de relacionamento no sentido da sustentabilidade ligada ao processo de negócios".

De acordo com Bulhões, o processo de sustentabilidade é quase um trabalho de ação de risco. É preciso ampliar a visão da companhia para que a partir da gestão de vigilância, da gestão de contrato, ela possa ter uma preocupação um pouco maior com o tema e suas consequências.

"Quando estamos tratando de uma duplicação, da ampliação de capacidade de uma passarela, de um trevo, há uma série de componentes relacionados à sustentabilidade ali. O mundo prático envolve desde uma licença ambiental até o trabalho com a comunidade que vai ser impactada com aquela obra", destacou.

### Organização de informações

Francisco Bulhões observou que uma grande conquista do processo de implementação do projeto de sustentabilidade da CCR foi o trabalho de organização das informações dentro da empresa, que contou com a ajuda de uma consultoria.

Para essa preparação, houve uma grande ajuda das ferramentas de gestão de processos e sistematização das informações. "Elas têm um impacto enorme na organização, por



"Um dos grandes desafios é fazer a gestão dos stakeholders. A empresa tem que estar constantemente trabalhando os seus públicos de relacionamento no sentido da sustentabilidade ligada ao processo de negócios".

Francisco Bulhões (CCR)

direcionar melhor como prover informações, organizar atividades e colocar à disposição dos investidores e dos outros públicos de interesse o que a empresa tem feito", destacou.

O envolvimento do público interno também é fundamental para o processo de sustentabilidade. "Nada disso acontece sem ele. Nós temos um esforço gigantesco há quase dois anos para discutir o tema e tirar um pouco da fantasia, das expectativas, do imaginário das pessoas de que sustentabilidade é uma coisa apenas dos ambientalistas. Não, sustentabilidade é negócio. É um trabalho das empresas, que gera negócios e tem resultado".

E os resultados aparecem mesmo. Bulhões afirmou que alguns investidores começaram a observar a companhia a partir momento em que ela começou a discutir o tema. "Há investidores muito interessados no processo de informação e de tratamento da sustentabilidade. Para uma empresa que está se posicionando no mercado internacional, podem vir novos negócios e isso faz diferença".

### Projetos socioambientais

Os investimentos da CCR com foco em sustentabilidade envolvem ações que vão desde o replantio de mudas de árvores em áreas próximas às rodovias até inovações tecnológicas.

O laboratório da CCR Nova Dutra, um dos mais bem equipados do Brasil, se dedica a pesquisas sobre pavimentos e estrutura geral para rodovia. Entre os temas pesquisados está o asfalto-borracha, produto diretamente ligado à gestão de resíduos. A companhia faz o recolhimento de resíduos de pneus nas rodovias e outras empresas realizam coletas nas cidades para a fabricação desse produto com tecnologia desenvolvida no laboratório.

"O asfalto-borracha ainda tem uma produção final e uma aplicação mais cara, mas estamos trabalhando para aperfeiçoar essa tecnologia, pois há vários benefícios: aderência, redução de ruídos, maior durabilidade e aproveitamento de resíduos. Se conseguirmos trazer a equivalência econômica, será fantástico", afirmou Bulhões. Quase 17% das malhas geridas pela CCR já têm aplicação de asfalto-borracha.

Outro projeto desenvolvido pela empresa é o "SacoLona". As lonas plásticas utlizadas para publicidade nas rodovias passaram a ser reaproveitadas e hoje geram renda junto a associações de costureiras em comunidades carentes nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Paraná. As lonas ganham uma destinação ecologicamente correta e são transformadas em bolsas customizadas, nécessaires, estojos escolares, bolsas universitárias, aventais, sacolas de feira, entre outros produtos.

Com foco no público caminhoneiro, a companhia promove o "Estrada para a Saúde". O programa oferece exames médicos, tratamento odontológico e serviços gratuitos, além de orientações preventivas para melhorar a qualidade de vida e bem-estar desses profissionais.



Paulo Blaser (Blaser Consulting), Francisco Bulhões (CCR), Carla Leal (Oracle), Angel Ibanes (I&A Inovação e Sustentabilidade)



Público

Além desses, a CCR conta com diversos outros programas sociais, culturais e ambientais que beneficiam as cidades no entorno das rodovias.

Bulhões destacou um grande projeto, que está sendo desenvolvido na Nova Dutra e irá concentrar várias ações sustentáveis do Grupo. A ideia é reunir também iniciativas de outras empresas e, em um prazo de dois anos, entregar resultados para que seja replicado em outras rodovias.

"Enxergamos um potencial, pois temos dezenas de municípios ao longo da Dutra com os mesmos problemas, como a gestão dos resíduos, a ocupação de áreas na beira da rodovia, a capacitação de pessoas... Sabemos que a empresa, por mais que tenha diversas ações, não vai conseguir movimentar sozinha a quantidade de possibilidades que existem dentro do negócio de concessão de rodovias. Por isso estamos em busca de mais parceiros para esse projeto", finalizou. ❖

### Seminário IBEF Mulher

Por Redação / Fotos: Jacinto Alvarez



Seminário do IBEF Mulher debate a regulamentação de percentuais para mulheres nos conselhos de administração

participação de mais mulheres nos conselhos de administração é um tema que está ganhando fôlego no Brasil à medida que mais países adotam políticas e regras para aumentar a presença feminina no alto escalão das empresas.

O país pioneiro em estabelecer por lei um percentual mínimo para a participação feminina foi a Noruega. Em 2003, o país oficializou a exigência que 40% dos assentos dos conselhos de administração fossem destinados a elas, com prazo de até cinco anos para a adaptação das empresas de capital aberto.

De lá pra cá, França, Espanha, Holanda, Bélgica e Itália já estudaram a imposição de cotas e criaram legislações próprias para regulamentar o tema. No Brasil, avança nas comissões do Senado o projeto de lei nº 112/2010, que estabelece que pelo menos 40% dos conselhos de administração das empresas públicas e das sociedades de economia mista deverão ser integrados por mulheres.



Visão geral

O tema foi alvo de discussão do Seminário "Mulher, você tem um lugar reservado. Aceita? Discutindo a cota para mulheres", realizado pelo IBEF Mulher no dia 23 de abril, no Hilton Morumbi, em São Paulo. O evento foi anfitrionado por Luciana Medeiros, coordenadora do IBEF Mulher, e contou com uma apresentação de Sandra Guerra, presidente do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), sobre os sistemas de cotas existentes em vários países e seus efeitos.

Após a palestra, houve debate sobre a necessidade de impor ou não cotas para as mulheres com as convidadas Ivanyra Correia, CFO da Penske; Margarete Wolff, vice-presidente de Práticas de Negócios para a América Latina da Oracle; e Anneli Majuri, diretora de Relações Públicas e Comunicações para a ONG International Federation of Business and Professional Women, entidade com status consultivo junto à ONU.

### Participação feminina

Quando se fala em diversidade de gênero nos conselhos de administração das empresas de capital aberto, o Brasil ocupa uma posição intermediária em relação ao resto do mundo. De acordo com o IBGC, as mulheres ocupam 7,7% das posições nos conselhos das companhias brasileiras listadas. Quando se olha a participação feminina na presidência dos conselhos, este número fica em 3,9%.

Sandra Guerra mostrou que a aprovação da lei de cotas teve efeitos significativos no aumento da representação feminina nos órgãos colegiados. Na Noruega, por exemplo, ela passou de 6,8%, registrados em 2002, para 40,3% em 2010.

Entre as principais características femininas que se destacam, segundo pesquisas sobre o tema, estão: empatia; comunicação; flexibilidade; busca pelo consenso; aversão ao risco; orientação ao relacionamento e visão democrática.

### Efeitos das cotas

Um estudo do MIT Sloan School of Management e do Carnegie Mellon Tepper School of Business concluiu que equipes com presença maior de mulheres tendem a uma performance melhor, pois são grupos com mais sensibilidade e coesão.

A facilidade das mulheres em motivar uma disciplina de relacionamento mais adequada no grupo também foi obser-



Sandra Guerra (IBGC); José Claudio Securato (Saint Paul) e Walter Machado de Barros (WMB)

### Seminário IBEF Mulher

vada pela pesquisadora Nancy Rothbard, da Universidade Wharton (EUA). De acordo com Nancy, quando as mulheres estão em um time, a inteligência coletiva do time é maior porque as pessoas se tratam de uma maneira melhor.

"A mera composição do conselho certamente não me assegura um bom funcionamento. Você tem que trabalhar a interação entre as pessoas e essa interação depende de processos, depende de conhecimento e, sem dúvida, depende muitíssimo da percepção que as pessoas têm sobre as outras", afirmou Sandra Guerra.

Outra vantagem de ter uma mulher no time é que elas levam mais a sério a tarefa de monitoramento da gestão e são capazes de estabelecer maior comprometimento com a assiduidade nas reuniões, indicou uma pesquisa da Universidade de Queensland e da London School of Economics, citada durante o seminário.

No entanto, nem todas as conclusões são favoráveis para o sistema de cotas. De acordo com os pesquisadores Kenneth Ahern e Amy Dittmar, em *The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation*, surpreendentemente, a imposição das cotas na Noruega acarretou um menor Q de Tobin (indicador definido pela divisão do valor dos ativos pelo valor de reposição dos ativos da empresa) nas companhias estudadas.



Carla Leal (Oracle); Elaine (Oracle) e Margareth Wolff (Oracle)



Carla Leal (Oracle); Márcia Kitz (Banco Luso Brasileiro); Anneli Majuri (BPW); Valéria Natal (Destillerie); Margareth Wolff (Oracle); Luciana Medeiros (PwC); Ivanyra Correia (Penske Logistics); Jânia Cordeiro e Márcia Vidal (IBEF SP)

Os pesquisadores observaram também que empresas adeptas à obrigatoriedade fizeram aquisições duvidosas, registraram queda em indicadores de performance e tiveram um aumento de custos. O fraco desempenho foi atribuído à indicação de conselheiros menos preparados para cumprir as cotas.

"Como em qualquer outra região do mundo, na Noruega não havia um reservatório de mulheres pronto para ocupar esses assentos nos conselhos. E a gente vê resultados preocupantes em relação a esse efeito das cotas", explicou a presidente do IBGC.

### Pontos a favor

De acordo com Sandra Guerra, entre os prós dos sistemas de cotas estão o aumento expressivo na participação feminina nos conselhos, em sintonia com a maior participação da mulher no mercado de trabalho nos demais níveis.

O aumento da diversidade nos conselhos, com o enriquecimento de diferentes pontos de vistas e perspectivas, também contribui para discussões mais profundas e com amplo leque de visões e experiências.

"Um conselho de administração com processos de tomada de decisão robustos deve ter um conjunto de quesitos, e a diversidade é um deles. Ter backgrounds diferentes e outras visões de mundo no conselho fortalece o processo decisório. E essa é a relevância da diversidade como um todo, incluindo a diversidade de gênero", explicou Sandra.

O aculturamento mais rápido dos conselhos também é outro benefício citado como resultado do aumento da participação feminina.

### Pontos contra

No entanto, os principais pontos contra o sistema de cotas estão relacionados à menor disponbilidade de mulheres prontas para ocupar cargos nos conselhos de administração e o acúmulo excessivo de cargos por conselheiras já capacitadas e atuantes no mercado.

"Se o nosso pool de mulheres para conselheiras de administração é pequeno, é possível que elas sejam procuradas para mais posições de controle. E uma conselheira sobrecarregada é um assunto muito delicado para o órgão e para a empresa de uma forma geral, pois ela não conseguirá dedicar o tempo necessário ao conselho", observou a presidente do IBGC.

O deslocamento de mulheres de cargos de gerência ou diretoria para cumprir as cotas pode resultar no enfraquecimento destas funções. Outra preocupação, devido ao universo restrito de candidatas para as empresas, é que com as opções reduzidas, pessoas menos experientes sejam indicadas aos conselhos, afetando os resultados.

"Lembrando o caso da Noruega, a obrigação de 40% poderia ser um retrocesso enorme, porque não estaríamos

falando da presença de conselheiras no conselho, mas da presença de conselheiras não preparadas para isso. O IBGC entende que a diversidade de gênero é necessária, mas é preciso que efetivamente traga um bom resultado para as empresas, se não o temor é o retrocesso", ponderou Sandra.

A obrigatoriedade das cotas poderia, por fim, perpetuar a discriminação contra as mulheres, pois as companhias podem indicar conselheiras para cumprir tabela e não levar em conta suas opiniões. Haveria também a possibilidade de "isolamento" desse grupo por parte dos demais membros dos conselhos, por entenderem falta de mérito na ocupação de cadeiras no Conselho.

### **Alternativas**

Além dos sistemas de cotas, outros países têm adotado alternativas para aumentar a participação feminina nos conselhos. A Suécia e a Finlândia, vizinhas da Noruega, conseguiram ampliar a presença das mulheres sem a imposição de percentuais, mas incentivando discussões públicas. Atualmente, possuem 26% de mulheres nos conselhos.

Sandra citou a existência de uma organização na região que se dedica ao treinamento de mulheres para entrar em conselhos. Por meio de reuniões de aconselhamento e encontros com headhunters e empresários, foi possível mostrar que havia um grupo de mulheres prontas para exercer essa função.

Em Londres, o programa FTSE 100 Cross-Company Mentoring Program, da The Mentoring Foundation, é uma iniciativa criada para ajudar as companhias e conselheiras a ampliar a presença feminina nos conselhos no Reino Unido.



André Rodrigues (JHSF) e Sara Behmer (Voyer)



Ivanyra Correia (Penske Logistics); Margareth Wolff (Oracle); Anneli Majuri (BPW); Luciana Medeiros (PwC)

### LEIS DE COTAS PELO MUNDO

Bélgica - Estabeleceu cota de 33% em 2011, com exigência do padrão comply-or-explain (companhias que não aderirem devem explicar o porquê de não adotarem a prática);

Brasil - Proposta tramita na Comissão de Assuntos Sociais do Senado e prevê preenchimento das cargos de forma gradual: 10% até 2016 e 40% até 2022;

Espanha – Regulamentou a lei em 2007 com período de adaptação até 2015;

França - Aprovou a lei em 2011, com implementação de 20% da cota em três anos e 40% em seis anos. Nomeações fora das cotas serão consideras inválidas;

Holanda - Legislação de 2011 estabelece cotas de 30% válidas para todas as companhias abertas ou fechadas com mais de 250 funcionários;

Itália - Regulamentou cota de 33% em 2011, com um período de três anos de transição.

Fonte: IBGC/GlobeWomen.org

Nos Estados Unidos, grupos como o Alliance for Board Diversity têm o objetivo de aumentar o valor aos acionistas por meio da inclusão de mulheres e de outras minorias nos conselhos.

Atualmente, o IBGC é contrário às cotas para mulheres em conselhos de administração. Sandra explicou que o Instituto entende que a diversidade de gênero é muito importante, mas deve ser implementada de uma forma sustentável, baseada na experiência e nas qualificações das mulheres e não na obrigatoriedade.

"Eu acho que o caminho da mulher no mundo empresarial tem sido tão virtuoso, ela tem demonstrado tanto o seu valor, que eu mesma observo um crescimento rápido, uma mudança nessa situação pelo o que interessa: pela capacitação e pelo valor real que isso traz para as empresas como um todo", finalizou. ❖

### Coquetel de novos associados

Por Redação / Fotos: Jacinto Alvarez



istórias de antigos e novos associados se cruzaram durante o coquetel em homenagem aos novos associados, realizado em 25 de abril, no Cantaloup Restaurante, no Itaim Bibi. O evento, patrocinado pela PwC, reuniu membros do Conselho de Administração, da Diretoria Executiva e das Comissões de Trabalho para a acolhida dos novos membros.

Desde o coquetel de 2011 até o presente, mais de 200 executivos tornaram-se associados do Instituto, que conta com mais de mil membros ativos.



Marco Castro (PwC)



Os novos associados possuem perfis diferentes. Vicente Loschiavo, por exemplo, contou que já se associou três vezes ao IBEF SP. Viagens de trabalho e mudanças na carreira o afastaram de uma participação ativa, mas o CFO da Emplarel nunca se esqueceu da relação construída com o Instituto. "O IBEF pra mim é uma família. É um local em que você aprende e convive com companheiros de profissão de longa data. Estava sentindo falta e agora estou voltando".

Já Marco Vasques, consultor associado da Oilbiz, afirmou que conhece o IBEF há mais de 15 anos, mas o ritmo da carreira executiva não permitiu que ele se dedicasse a uma atividade paralela. Bem-humorado, ele contou que mesmo na época em que era diretor financeiro em uma empresa na av. Paulista, em frente à antiga sede do IBEF, não conseguia encontrar tempo para tornar-se um associado.

"Como agora tenho uma carreira profissional mais flexível, realizei essa vontade antiga e me associei ao IBEF para participar e me expor um pouco mais. Em serviço de consultoria, é bom você ter relacionamento, um bom networking", destacou.



André Rodrigues (JHSF)

### Momento de renovação

"Ficamos felizes por contar com gente de excelente nível, que quer estar no IBEF.", afirmou André Rodrigues, presidente da Diretoria Executiva do IBEF. Durante o discurso de boas-vindas aos novos associados, ele reforçou a missão de trazer oportunidade de networking e aprimoramento profissional para os membros.

"O IBEF passa por uma renovação e estamos nos esforçando para criar um instituto forte, com bons associados, pessoas que têm realmente identidade com o IBEF. Hoje percebemos que estamos atingindo nosso objetivo", complementou.

O presidente do Conselho de Administração, Keyler Rocha, destacou que por meio das comissões técnicas, eventos, almoços e palestras realizados pelo Instituto os executivos de finanças tem a oportunidade de compartilhar informações importantes para a vida profissional. "No IBEF, ele encontra e conhece executivos de outras empresas e tem a oportunidade de conversar sobre assuntos os quais ele gostaria de ter mais informações a respeito."

É o caso de Dario Vieira, diretor de auditoria da KPMG.

### quetel de novos associado



Evandro Oliveira (Proteus); Marcus Vinicius (Gradual); Luiz Pereira (Sto Antonio Energia); Roberto Goldstajn (IBEF SP); Leonardo Leite (Dom Pedrito)



Patrícia Molino (KPMG); Paula Thomé (Suppliercard); Valéria Natal (Distillerie)



Paulo Eugênio (2GET); Ricardo Miyazaki (Ernest & Young); Eliane Olivetto; Luiz Roberto Calado (Brain)



Leonardo Leite (Dom Pedrito); Telma Torrano (Guazzelli & Torrano Adv.); José Cândido (Tahoe)

Valdir Correa (Carwal); José Ronoel (JRP); Ronaldo Martins (Ronaldo Martins Adv.); José Claudio Securato (Saint Paul); Keyler C. Rocha (IBEF SP)





Visão geral

Ele decidiu se associar em novembro de 2011 para ampliar conhecimento e relacionamento fora do ambiente de trabalho.

"Eu comecei a trocar experiências, ver o que outros profissionais estão conversando. Acredito que isso aiuda a direcionar a carreira e expandir conhecimento. Ao invés de tentar encontrar sozinho uma informação sobre um tipo de curso que poderia fazer, por exemplo, posso conversar com um colega que talvez já saiba isso".

### Relacionamento e troca de experiências

Marco Castro, sócio da PwC, falou sobre a importância da companhia estar associada ao evento. "Pra gente é fundamental estar nesse evento com o IBEF, pois é o público com quem nos relacionamos profissionalmente. A gente compartilha experiências sobre a nossa área".

Ele enfatizou também a oportunidade que os executivos em início ou meio da carreira têm de conviver com os profissionais experientes que fazem parte do Instituto. "A capacidade de usufruir o que o IBEF proporciona, os eventos e a proximidade com os próprios pares – que vão crescer com eles na carreira, em outras empresas - é o maior benefício de ser um associado".

O presidente da Comissão de Admissão e Freguência. Luiz Roberto Calado, destacou que o processo de admissão para os novos associados é simples e rápido, e que é importante que tanto os novos como os antigos membros convidem outros profissionais para participar do Instituto.

"O mercado de finanças está sempre recebendo pessoas, então precisamos juntar esses profissionais. Ser um associado do IBEF é uma das melhores formas de obter essa integração", ressaltou.

Paula Thomé, que se associou em março deste ano, concorda com as opiniões. "Existem muitos associados de peso, empresas diferentes de todos os ramos, todos os tipos de mercado. Eu acho que o networking e a troca de experiências podem acrescentar bastante, ainda mais pra mim, que estou no começo da carreira", comemorou a analista de planejamento da Suppliercard. ❖

### Como fazer parte do IBEF SP

É possível tornar-se um associado por indicação de um integrante ou entrando em contato com o Instituto pelo telefone. A comissão de Admissão e Frequência avaliará o perfil do candidato.

(11) 3016-2121

# Por Redação / Fotos: Divulgação/Reprodução



Trabalhos podem ser enviados até 1º de outubro

ovens executivos em início de carreira já podem participar da 9ª Edição do Prêmio Revelação em Finanças IBEF/KPMG. A premiação deste ano traz mudanças importantes, resultado do aperfeiçoamento natural e do alinhamento entre as entidades realizadoras para reconhecer e valorizar jovens talentos. O prazo para a inscrição dos trabalhos vai até 1º de outubro.

Podem participar executivos financeiros associados ou não ao IBEF SP, graduados em curso superior com especialização em finanças há mais de um ano e menos de dez. Os candidatos devem ter até 35 anos de idade e atuar na área de finanças de empresas privadas, públicas ou instituições de ensino.

Vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF e coordenador da iniciativa, José Claudio Securato afirma que o prêmio se consolidou como o mais importante reconhecimento aos jovens executivos de finanças no Brasil.

"A soma do espírito inovador, da valorização das pessoas e do olhar para o futuro fez com que o IBEF SP e a KPMG reconheçam os jovens talentos, estimulem a formação, a produção de trabalhos, a troca de ideias e, portanto, o desenvolvimento dos executivos e das finanças no país", comemora.

Pedro Melo, presidente da KPMG, destaca que a premiação permite aos candidatos exercitar a capacidade de desenvolver trabalhos inovadores.



José Claudio Securato (Coordenador do Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP KPMG)



José Roberto Securato (Presidente da banca examinadora do prêmio)

"Ao apoiar e participar dessa premiação, estamos contribuindo para reconhecer os jovens talentos que serão líderes a conduzir, em um breve futuro, partes significativas de organizações no Brasil ou no mundo. Receber o Prêmio Revelação certamente será avaliado como um grande diferencial no currículo dos vencedores ao longo de suas carreiras", concluiu.

### **Trabalhos**

José Roberto Securato, presidente da banca examinadora, explica que o trabalho deve apresentar alguma coisa diferente, como um projeto e sua aplicação, o desenvolvimento de um processo ou uma nova metodologia para a coleta de dados.



Pedro Melo (Presidente da KPMG Brasil)

# **NOVIDADES DA 9ª EDIÇÃO**

- A banca examinadora será composta por 15 CFOs de empresas líderes no mercado e cinco membros dos principais centros acadêmicos de finanças;
- O Criação do prêmio "Incentivo ao Talento a Jovens Executivos em Finanças", que será entregue ao CEO ou CFO da empresa do executivo vencedor;
- O nome do vencedor somente será revelado no Almoço de Premiação, e não mais no Almoço de Confraternização, que ocorre uma semana antes.

"Também pode ser a visão estratégica de uma fusão, de uma compra ou do fechamento de uma unidade de negócios. Enfim, algo da área de finanças que tenha sido importante para o autor ou para a empresa", exemplifica.

Securato afirma que o trabalho pode ser individual ou assinado por vários autores, o que mostra a força das equipes dentro das empresas.

# Premiação

Os vencedores ganharão R\$ 15 mil (descontados os impostos), um curso no New York Institute of Finance, com passagem e estadia inclusas, e a associação gratuita ao IBEF por um ano, entre outros benefícios. \*

# **DEPOIMENTOS**



"O jovem executivo de finanças tem uma oportunidade enorme de mostrar as suas qualidades, tanto na pesquisa de um tema pouco explorado, quanto na apresentação de sua atividade profissional na execução de um trabalho específico, que tenha contribuído para o aprimoramento de seu departamento ou de sua empresa." Keyler Carvalho Rocha, presidente do Conselho de Administração do IBEF SP

# Prêmio revelação

"A cada ano, o IBEF SP e a KPMG se mantêm fiel à proposta criada desde a primeira edição do Prêmio Revelação: apoiar jovens executivos financeiros, reconhecendo sua contribuição tanto nas áreas empresarial como acadêmica. Cada vez mais estamos colocando em evidência esses jovens talentos e os trabalhos de alta qualidade."

André Luis Rodrigues, presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP





"A área financeira demanda e depende fundamentalmente de capital humano extremamente especializado e preparado para lidar com as suas complexidades características. Estimular o debate de ideias e a proposição de soluções para o mercado é uma iniciativa que deve ser reconhecida como essencial para a valorização profissional."

Ricardo Anhesini, sócio-líder de Financial Services da KPMG Brasil

"Além de todo o reconhecimento profissional, não podemos esquecer da premiação em si. Afinal, entre outros benefícios, são R\$ 15 mil ao vencedor, um curso no New York Institute of Finance e a publicação do trabalho na revista IBEF News, o que garante exposição diferenciada neste reconhecido veículo."

Elizabeth Campos, diretora de Marketing da KPMG Brasil





"A participação no Prêmio oferece ao executivo uma ampla exposição na comunidade de negócios, ao mesmo tempo em que cria oportunidades de transformar seu trabalho em contribuição efetiva ao desenvolvimento das práticas de gestão financeira."

Antonio Sérgio de Almeida, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP

Por Débora Soares / Fotos: Divulgação



# como vantagem competitiva

Gestão eficiente da cadeia de suprimentos contribui para geração de valor e diminuição de custos

🖣 eria impossível pensar a vida moderna sem ela. Muitas vezes um agente invisível aos olhos do consumidor, a logística está presente no dia-a-dia. Ela garante que os supermercados estejam abastecidos, que as coleções de moda cheguem às vitrines cada vez mais rápido e que o produto comprado pela internet venha dentro do tempo esperado.

Responsável por boa parte das comodidades do século XXI, a logística não é algo recente. Ela data das antigas civilizações. Ajudou o homem a construir monumentos milenares e definiu o rumo de guerras entre nações. No capitalismo moderno, ela dá suporte às principais atividades econômicas e é uma forte aliada das empresas na maximização do lucro e diminuição dos custos.

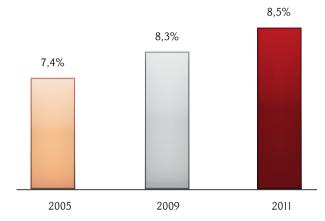
No entanto, este último aspecto não parecia tão evidente para muitos executivos há até pouco tempo. Pensando apenas no operacional, pouco se investia na inteligência logística. Esta realidade, no entanto, mudou bastante. Setores que até então não haviam se preocupado em medir a eficiência da gestão da cadeia de suprimentos passaram a reconhecer o seu impacto nos resultados finais e na busca por vantagem competitiva.

Não é para menos. De acordo com uma pesquisa do Instituto de Logística e Supply-chain (ILOS), os gastos com logística representam em média 8,5% da receita líquida de uma companhia, considerando custos com transporte, estoque e armazenagem. A proporção destes custos varia de acordo com a atividade econômica: no agronegócio e na indústria de bebidas, por exemplo, a logística consome muito mais que essa média, atingindo os 13,3% e 12,1%, respectivamente.

O alto custo da atividade decorre de uma série de fatores, que serão expostos a seguir. Mas, para começar, qual a definição de logística?



# Custos logísticos em relação à receita líquida total das empresas



Fonte: Instituto ILOS

# Custos logísticos em relação à receita líquida, por setor



Fonte: Instituto ILOS

# O que é logística?

A expressão deriva do grego logistikus, que significa cálculo e raciocínio lógico - o que nos dá pistas para o que define a eficiência desta atividade. Ela envolve as etapas de movimentação, armazenamento, separação, transporte e entrega de produtos; mas, em especial, o uso da inteligência para planejar este fluxo e fazer a gestão dos processos.

Em uma definição mais completa, retirada do livro Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, de Martin Christopher, a logística "é o processo de gestão estratégica da aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e estoques finais (e os fluxos de informação relacionados) por meio da organização e seus canais de comercialização, de tal forma que as rentabilidades atual e futura sejam maximizadas através da execução de pedidos, visando o custo-benefício".

Isso quer dizer, na prática, que a organização logística pode ser uma fonte de vantagem competitiva para as companhias. Ao mesmo tempo em que amplia a capacidade da empresa de se destacar aos olhos de seus clientes e concorrentes (geração de valor), uma gestão eficiente da logística também diminui os custos das operações, aumentando os lucros.

# Matéria de Capa

# Um mercado oneroso

Para entender como alcançar mais eficiência com a logística, é preciso, primeiramente, analisar a realidade deste setor. Um estudo recente do Instituto ILOS indicou que os custos logísticos no país corresponderam a 10,6% do PIB, cerca de R\$ 391 bilhões, em 2010. Este custo é bem maior do que o verificado nos Estados Unidos, por exemplo, onde a proporção foi de 7,7% no mesmo período.

De acordo com Maurício Lima, diretor de capacitação do Instituto ILOS, o custo maior está relacionado à matriz de transporte. "Um caminhão transporta em média 28 toneladas; uma composição ferroviária tem capacidade para 100 vezes isso. Nos EUA, o transporte rodoviário responde por 28,7% da carga total. No Brasil, ele é mais que o dobro: 65,6%".

O diretor explica que utilizar o modal rodoviário para transportar cargas por longas distâncias é menos eficiente e sai mais caro por conta dos gastos com combustível, a demanda por mão de obra e a menor capacidade de volume transportado.

"Uma carga que deveria ser enviada por ferrovia, como a soja, acaba sendo transportada por rodovia porque faltam alternativas. E assim, o país perde competitividade por carência da infraestrutura hidroviária e ferroviária. EUA e China, por exemplo, já fizeram esse investimento", afirma Maurício Lima. Atualmente, a proporção de investimento do Brasil em infraestrutura é inferior a 1%.

Mesmo concentrando a maior parte da atividade logística do país, o modal rodoviário também está aquém do ideal. O Brasil conta com 212 mil km de rodovias pavimentadas, enquanto a Índia, que possui um território quase três vezes menor que o brasileiro, conta com 1,5 milhão km.

O diretor do Instituto ILOS explica que se a proporção da matriz de transporte do Brasil fosse semelhante à dos EUA, por exemplo, o país faria uma economia de 90 bilhões, o equivalente a 2% do PIB de 2010.

Uma boa notícia é que a relação entre o custo logístico e o PIB brasileiro tem diminuído com o passar dos anos, o que representa um ganho de eficiência.

"Antigamente, você ainda tinha alguma capacidade ociosa em outros modais, como ferrovias e portos. Entre 2004 e 2010, essa capacidade foi melhor trabalhada com a infraestrutura já existente e aconteceram alguns poucos incrementos. Com isso, conseguimos melhorar a relação de custo", observa Lima.

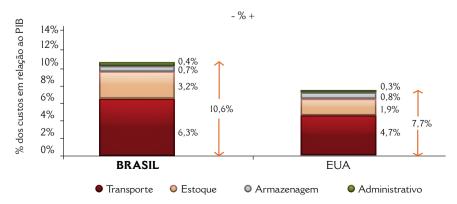
"Agora já estamos praticamente na plena capacidade do uso desses modais. E, olhando para o futuro, se queremos um crescimento econômico mais forte no país, precisamos de um investimento mais significativo em infraestrutura, cerca de 1,5 a 2% do PIB, pois há uma carência muito grande", concluiu.



"O país perde competitividade por carência de infraestrutura hidroviária e ferroviária."

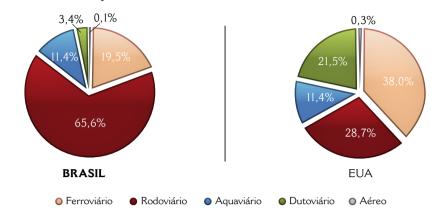
(Maurício Lima)

## Custos logísticos em relação ao PIB - Brasil x EUA



Fonte: Instituto ILOS

# Matriz de transportes - Brasil x EUA



Fonte: Instituto ILOS

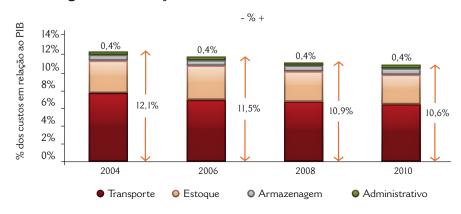
# "Quando uma companhia contrata o operador logístico tem a expectativa de que ele vai conseguir fazer esse servico melhor e com um custo menor." (Edson Carillo)

# Comparação entre países

	Mil Km de via								
		Área (milhões km²)	Rodovias Pavimentadas	S	Ferrovias		Dutovias		Hidrovias
BRIC	Brasil	8,5	<b>2</b> 12		• 29		• 19		14
	China	9,3	1.576		77		58		110
	Índia	3,0	1.569		63		23		15
	Rússia	17,0	755		87		247		102
	EUA	9,1	<b>4.210</b>		227		793		41
	Canad	á 9,0	416		47		99		• 0,6

Fonte: World FactBook, Banco Mundial e Instituto ILOS

# Custos logísticos em relação ao PIB - Brasil



Fonte: World FactBook, Banco Mundial e Instituto ILOS

# Matéria de Capa

# Integrar para competir

O estudo "Connecting to Compete – Trading Logistics in the Global Economy", publicado pelo Banco Mundial a cada dois anos, demonstrou que o Brasil perdeu competitividade em desempenho logístico. O ranking elaborado pelo estudo avalia os países em seis componentes:

- 1. A eficiência das alfândegas e da gestão das fronteiras;
- 2. A qualidade da infraestrutura para comércio e transporte;
- 3. A facilidade de conseguir embarques a preços competitivos;
- 4. A competência e a qualidade dos serviços logísticos;
- 5. A capacidade de controlar e rastrear remessas;
- 6. A frequência com que as remessas chegam aos destinatários dentro do tempo programado ou esperado para a entrega.

Entre 2010 e 2012, o Brasil caiu quatro posições no ranking internacional, passando da 41ª para a 45ª posição em desempenho logístico. Dentro da avaliação, a colocação do país involuiu nos quesitos infraestrutura (37º para 46º), qualidade e competência logística (34º para 41º) e pontualidade (20º para 49º).

# Brasil no ranking internacional de desempenho logístico

QUESITOS	POSIÇÃO (2010 – 2012)		
GERAL	41	45	
FRONTEIRAS	82	78	
INFRAESTRUTURA	37	46	
EMBARQUES INTERNACIONAIS	65	41	
QUALIDADE E COMPETÊNCIA LOGÍSTICA	34	41	
CONTROLE E RASTREAMENTO	36	33	
PONTUALIDADE	20	49	

Fonte: World Bank – "Connecting to Compete – Trading Logistics in the Global Economy" 2010 e 2012

Edson Carillo, vice-presidente de Comercialização e Marketing da Associação Brasileira de Logística (Abralog), afirma que o baixo nível de investimento do país na área logística é uma das principais causas para a perda de competitividade. Ele ressalta que os investimentos federais precisam estar alinhados aos problemas de infraestrutura, expectativa que não foi atendida com o Plano Nacional de Logística e Transporte, desenvolvido desde 2006 pelo Ministério dos Transportes.

"O PNLT é um planejamento para 20 anos, que prevê o rebalanceamento da matriz de transporte, incluindo o fluvial e o ferroviário, e exige uma série de investimentos. Na época em que o plano foi elaborado, houve a divulgação do PAC 1 e verificou-se que os gastos anunciados não estavam alinhados ao PLNT. No PAC 2 foi sinalizado que isso seria feito, mas também não aconteceu", comentou.

Carlos Cavalcanti, diretor do Departamento de Infraestrutura da Federação das Indústrias de São Paulo (Fiesp), defende a reformulação do arranjo institucional do setor. Segundo ele, o processo decisório não deve continuar pulverizado



"É fundamental que as instituições trabalhem de forma integrada e que ocorra a implementação de um sistema de planejamento estratégico de longo prazo." (Carlos Cavalcanti)

em três ministérios, várias secretarias e três agências reguladoras, que acabam atuando de forma dispersa.

"É fundamental que as instituições trabalhem de forma integrada e que ocorra a implementação efetiva de um sistema de planejamento estratégico de longo prazo, estruturado de forma a proporcionar racionalidade nos investimentos e na operação integrada dos diversos modais", afirmou durante a abertura do 7º Encontro de Logística e Transportes, realizado em maio.

# **EMPRESAS EFICIENTES**

# Dicico: Tecnologia e estratégia para reduzir custos

A gestão da cadeia de suprimentos tornou-se um diferencial competitivo para a varejista de materiais de construção Dicico. A companhia conta com 55 lojas espalhadas pelo estado de São Paulo e chega a expedir 1.500



toneladas de produtos diariamente. A atividade é orquestrada por uma grande operação logística que envolve o Centro de Distribuição em Guarulhos, o Entreposto Logístico em Limeira, uma frota terceirizada de 400 caminhões e uma equipe de 1.100 pessoas, sendo 430 colaboradores diretos e 670 parceiros.

"Costumo comparar a logística à Fórmula I, ou seja, segundos fazem a diferença: tanto os segundos para largar na frente com novas tecnologias e inovação da gestão quanto os segundos para chegar rápido à casa dos clientes. É a nossa logística que nos permite fazer entrega mais rápida do que a concorrência, vender mais barato e atender bem nosso cliente desde hora em que ele chega às lojas até o momento em que o produto chega às suas obras", declara Gerson de Paula, vice-presidente de Logística da Dicico.

Além de garantir vantagem competitiva, a gestão da cadeia de suprimentos é considerada uma ferramenta estratégica para dar apoio ao crescimento da empresa. Entre os investimentos que a companhia realizou nos últimos anos nesta área, o executivo destaca os aplicados em tecnologia e equipamentos, bem como em gestão de pessoas.

"O nosso Centro de Distribuição, em Cumbica (Guarulhos), e Entreposto Logístico, em Limeira, operam 100% com SAP. Posso dizer que a implantação do WMS e do TMS superou nossas expectativas. Em paralelo, investimos muito em radiofrequência", destaca o VP de Logística.

De acordo com Gerson, a tecnologia, em conjunto com o investimento na qualificação de pessoas, possibilitou um aumento significativo da produtividade e da qualidade operacional da companhia. "Posso afirmar com segurança que, graças a esses investimentos, o nosso custo operacional ficou abaixo da metade do mercado", complementou.

Outro investimento bem-sucedido foi a criação de um Entreposto Logístico em Limeira, ponto estratégico na rota entre o CD da companhia, em Guarulhos, e as cidades do pólo consumidor, que abrange Piracicaba, Rio Claro, Mogi Guaçu, Hortolândia, São Carlos e Santa Bárbara d'Oeste. O entreposto fica a apenas 15 minutos do principal pólo cerâmico do estado de São Paulo, um importante fornecedor.

"Fizemos uma análise e armazenamos os produtos mais importantes para a região. São itens pesados e baratos, com o custo do quilo inferior a um real. Dessa forma, acabamos reduzindo a nossa despesa com frete em cerca de 30% nos produtos entregues pelo entreposto", afirmou Gerson. Segundo ele, a ideia deu tão certo que a companhia pretende abrir, até o final do ano, um entreposto na Baixada Santista.

# Matéria de Capa



### **EMPRESAS EFICIENTES**

<u>CEVA Logistics:</u> Gestão e controle de processos para atender com excelência

Líder mundial em logística, a CEVA Logistics conta com 8.500 funcionários e 1.000 clientes no país em diversos setores: automotivo, tecnologia, varejo e bens de consumo, energia, *health care* e a indústria de bens de capital. A companhia presta serviços em todas as etapas do ciclo logístico.

"Muitos clientes gostam do fato de que conseguimos fazer muitos serviços, assim diminui o número de fornecedores que eles precisam gerenciar", afirma Brett Bissel, vice-presidente executivo para a América Latina.

O setor automotivo possui uma das cadeias produtivas mais complexas do mundo e é o maior cliente da CEVA. A companhia já recebeu diversas premiações por sua eficiência como fornecedora e prestadora de serviços para clientes como GM, Volkswagen e Volvo.

"Nossa experiência na área automotiva nos gerou muitos processos de engenharia e conhecimento de dados. Por isso, estamos medindo nosso desempenho e tentando melhorar sempre. Não trabalhamos só com opiniões; somos muitos objetivos, e fomos os pioneiros no mundo da logística a adotar o Sistema Lean desenvolvido pela Toyota, buscando sempre o *kaizen*, ou seja, a melhoria contínua", ressalta Bissel.

A companhia também adota como sistemas de controle e gestão:

- → Site classification Sistema padronizado com 35 indicadores para avaliar os mais de 1.100 sites (filiais) da companhia no mundo. Apenas 18 sites contam com o nível "show-case" e um deles fica no Brasil a operação da CEVA em parceria com a Fiat, em Betim (MG).
- → Smart solution A empresa mapeia globalmente onde estão os melhores serviços prestados na sua área de atuação e identifica as melhores práticas de cada operação. A partir desse conhecimento, a empresa prepara um "cardápio" que auxilia a engenharia durante a criação de um novo projeto.
- → Zero defect start-up O serviço é desenvolvido em conjunto com o cliente antes do início da operação propriamente dita, para que esta já possa nascer correta e alinhada. O objetivo é fazer com que a companhia ofereça um serviço perfeito desde o primeiro dia.

Quando perguntado sobre as principais causas de falhas nos serviços de logística, Brett Bissel aponta a falta de comunicação e a falta de controle sobre os processos.

"Geralmente, a maior falha em qualquer operação é a falta de comunicação bem feita e bem estruturada. Quando você trabalha com indicadores robustos e mede processos, as ações, quando postas em prática, são mais fáceis de corrigir".

Bissel alerta, no entanto, que não bastam indicadores; é preciso também agir. "Se você está medindo, mas não está atuando para melhorar os dados, é uma falha grave. Algumas empresas têm indicadores, mas não usam esses dados para melhorar o serviço ao cliente. A melhoria contínua exige sempre um esforço, reconhecer erros no processo e tentar minimizá-los", conclui.



# Carga pesada

O estudo "Carga Extra na Indústria Brasileira Pt. 2 – Custos com Logística", publicado em janeiro pela Fiesp, concluiu que a carga extra na forma de gastos com logística para a indústria é da ordem de R\$ 17,1 bilhões anuais. Desse total, R\$ 10,2 bilhões são referentes a custos com transporte, R\$ 6,2 bilhões devem-se aos custos com manutenção de frota e R\$ 675 milhões ao armazenamento de mercadorias devido a atrasos e esperas.

Ainda de acordo com o estudo, 1% do faturamento das empresas industriais é gasto com logística devido às deficiências da infraestrutura do país. O impacto desses custos é de 1,8% no preço dos produtos industriais. Entre as deficiências da infraestrutura logística destacadas pelas empresas estão a má conservação e a saturação da capacidade das rodovias e vias urbanas.

Se os custos decorrentes dos problemas com a infraestrutura logística forem somados à carga tributária e seus custos relacionados, o impacto sobe para 44,7% do preço dos produtos industriais. "Tais aspectos prejudicam significativamente a competitividade dos bens industriais brasileiros nos mercados interno e internacional, uma vez que os bens estrangeiros não são onerados por essa carga extra", registra o estudo.

Operadores logísticos e distribuidores defendem a simplificação dos tributos federais e a uniformização dos tributos interestaduais para melhorar o desempenho do setor.

### Em busca da eficiência

Enquanto as políticas públicas se desenrolam em ritmo lento, o que as empresas podem fazer para ganhar eficiência e tornarem a logística um diferencial competitivo? A resposta envolve planejamento, capacitação e tecnologia.

Oscar Attisano, superintendente executivo da Associação Brasileira de Atacadistas Distribuidores (Abad), afirma que a competitividade está estreitamente ligada aos investimentos realizados em modernização.

"As empresas atacadistas distribuidoras têm investido fortemente nos últimos anos em automação e tecnologia da informação, para fazer frente às demandas de um mercado em transformação, cada dia mais profissionalizado".

De acordo com o superintendente, as inovações tecnológicas que vêm sendo desenvolvidas por parceiros do segmento, entre empresas e entidades, ajudam a multiplicar a eficiência dos centros de distribuição (CDs) em termos de processos de armazenagem, distribuição e controle de estoque. "Acompanhar essa evolução exige estarmos atentos ao mercado e investir continuamente, o que também é um desafio", destaca.

### Sistemas e automação

A automação também é o caminho encontrado pelos operadores logísticos para crescer em um mercado extremamente competitivo, que atua com margens cada vez mais limitadas.

"O operador é uma empresa especializada em logística. Quando uma companhia contrata o operador tem a expectativa de que ele vai conseguir fazer esse serviço melhor e com um custo menor", afirma Edson Carillo, da Abralog.

Para oferecer um serviço de alto desempenho e ao mesmo tempo manter os custos baixos, empresas de logística têm se apoiado em tecnologia da informação, utilizando sistemas WMS (gerenciamento de armazéns), TMS (gestão de transportes) e softwares de rastreamento, além de toda sorte de recursos de TI para aumentar a eficiência dos processos.

"O forte crescimento observado no Norte, Nordeste e Centro--Oeste tem levado muitas empresas a implantar novos centros de distribuição nessas regiões." (Oscar Attisano)



# Matéria de Capa

A tecnologia também é uma saída para lidar com um problema recorrente no setor: a alta rotatividade de colaboradores. "Há pressão pela contratação de mão de obra para diversas atividades, então é comum que o trabalhador, o funcionário de chão de armazém, saia do operador logístico para a indústria, que tem oferecido benefícios e salários mais competitivos", explica Carillo.

Segundo o vice-presidente de Comercialização e Marketing da Abralog, a automação na armazenagem, com a utilização de carrossel, elevadores, entre outros equipamentos, tem ajudado as companhias especializadas a trabalhar dentro das margens apertadas e minimizar os impactos da falta de mão de obra.

# Principais tendências

- Integração de projetos;
- · Sistemas de controle e gestão;
- Automação dos CDs e armazéns;
- · Regionalização;
- · Logística reversa;
- Crescimento do e-commerce.

# **LOGÍSTICA REVERSA**

A Política Nacional de Resíduos Sólidos, sancionada em 2010, tem como um dos seus pontos fundamentais a logística reversa. Este sistema faz o caminho inverso da logística tradicional: trata do retorno dos produtos para os seus geradores – após a venda e o consumo – para que possam ser tratados ou reaproveitados.

Segundo a lei, todos os envolvidos na cadeia de comercialização dos produtos, desde a indústria até as lojas, devem estabelecer um consenso sobre as responsabilidades de cada parte. Os sistemas de logística reversa de fábricas, importadores, distribuidores e comerciantes devem ser estruturados e implementados de forma independente do serviço de limpeza pública até 2014.

Para se ter uma ideia do desafio, só a cidade de São Paulo gera diariamente cerca de 15 mil toneladas de resíduos urbanos, o que inclui os domiciliares e os resíduos da varrição, segundo a Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais (Abrelpe). Desse total, estima-se que apenas 3% sejam encaminhados para reciclagem.

"Por tratar-se de uma lei bastante arrojada e desafiadora, que inclusive interfere em padrões de produção e consumo, ela leva algum tempo para realmente trazer efeitos práticos num país de dimensões continentais e grandes diferenças regionais como o Brasil. No entanto, já temos vários setores da sociedade que estão atentos às novas práticas da lei e buscam implementar as soluções previstas" afirma Carlos Silva Filho, diretor executivo Abrelpe.

### Benefícios

Para as companhias, os benefícios da logística reversa vão além da responsabilidade ambiental. Ela contribui também para aumentar a eficiência de todo o fluxo logístico do produto, desde a aquisição da matéria-prima até o consumidor final e seu retorno, auxiliando a redução de custos.

"Quando a logística reversa é trabalhada de forma integrada, ela contribui para a gestão de qualidade, a padronização e a melhoria dos processos. Você tem uma rastreabilidade da entrada de matéria-prima, da saída de produto, do retorno do resíduo, enfim, um controle muito maior da produção. Com isso, você reduz custos e diminui o tempo gasto para a produção e a execução das atividades", afirma Guilherme Arb de Oliveira, diretor de Meio Ambiente do Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (CIESP).

O ideal é que a logística reversa nasça junto com a concepção do produto. Para as empresas que planejaram apenas a operação direta, o momento é de pensar soluções para completar o ciclo.

"Você já trabalhou até uma metade e agora você vai ter que fazer a outra metade. È sempre bom aproveitar o momento para rever o que está funcionando. É olhar o planejamento do que você tem hoje para a operação, avaliar o controle do fluxo e, aí sim, implementar as informações de retorno", aconselha Guilherme Arb.



**Daniel Mayo** 

Paulo Sarti

### Novos mercados

Edson Carillo aposta também no crescimento da logística em setores que até então não estavam sensibilizados para os benefícios de uma gestão da cadeia de suprimentos bem estruturada.

"O ramo da construção, por exemplo, é um setor que historicamente não se preocupou muito com a logística. Agora está despertando para a importância da avaliação integrada do projeto construtivo, em como levar material para o canteiro de obras, a gestão de resíduos... Isso porque as perdas na indústria da construção estão em torno de 20 a 25%", ressaltou.

A regionalização é outra forte tendência para a expansão das operações e o barateamento dos custos com logística.

"O forte crescimento recentemente observado no Norte, Nordeste e Centro--Oeste tem levado muitas empresas do segmento a implementar novos CDs nessas regiões, mais próximos de novos mercados consumidores com amplo potencial de crescimento. Esse processo de desconcentração, com nova distribuição geográfica dos CDs do atacado distribuidor, pode ser considerado um desafio para os próximos anos", sublinha Oscar Attisano da Abad.

### E-commerce

As vendas por comércio eletrônico no Brasil têm crescido a um ritmo de 24,4% ao ano desde 2005, segundo a consultoria Bain & Company. Atentas à explosão deste segmento, que deve passar de US\$ 9,8 bilhões em volume de vendas para US\$ 22 bilhões em 2016, companhias varejistas de grande e médio portes demandam projetos de logística especializados.

Daniel Mayo, diretor da Linx Logística, afirma que o e-commerce exige soluções de logística que sejam facilmente escalonáveis para atender ao rápido crescimento do volume de pedidos com agilidade. Ele alerta que escolher a solução certa é essencial para quem deseja entrar nesse mercado promissor, porém com baixa tolerância a erros.

De acordo com Mayo, a falha mais comum de algumas empresas é subestimar o potencial do e-commerce - por não ter certeza de quais serão os resultados - e não preparar a área logística com os investimentos adequados, que devem vir acompanhados de sistemas, software e equipamentos de automação.

"O consumidor pede a mercadoria no site, ele guer receber na hora a informação do pedido, quer saber o tracking do transporte, quer a informação de quando a mercadoria vai chegar. Na logística tradicional, se faltar uma peça ou for um item errado para a loja, são erros de 0,1%. Para o cliente de e-commerce se você falhar, errou 100%. É um processo complexo para a separação de produtos", destaca.

Paulo Sarti, diretor-presidente da Penske Logistics para a América do Sul, explica que as principais diferenças em relação ao varejo tradicional estão na capilaridade das entregas, no volume e na pluralidade dos produtos armazenados nos centros de distribuição.

"Uma empresa de eletroeletrônicos, por exemplo, já tem mapeados os seus principais clientes. Geralmente são grandes ordens de pedido, para entrega mensal ou por outro período. Assim, ela consegue desenvolver um fluxo logístico estável e previsível. No e-commerce, você trabalha um número maior de clientes e um volume mais baixo de produtos, com uma demanda mais flutuante para a logística".

Sarti observa que isso impacta etapas importantes, como processamento do pedido, gestão do estoque, coordenação com os fornecedores, separação e embalagem das mercadorias e emissão de notas fiscais. "Também requer uma inteligência logística para desenhar a roteirização da distribuição com eficiência e redução de custos", complementou. �







# Estão faltando bons ativos para investimento! Mas como tornar a sua empresa atrativa para os investidores?

emos visto e ouvido na mídia bordões do tipo: "O Brasil é a bola da vez"; "o mundo está de olho no Brasil"; "os investimentos externos no Brasil não param de crescer". Tudo isso é verdade, e decorre de fatores como:

- (i) a estabilidade político-econômica do país, que propiciou uma melhor distribuição de renda. Milhões de brasileiros passaram a ter acesso ao mercado consumidor;
- (ii) impacto da crise econômica global de 2008/2009 sobre as economias desenvolvidas, acarretando aumento do desemprego, redução de remuneração, contenção de gastos e investimentos, redução das taxas de juros etc., tornando-as pouco atrativas aos investidores;
- (iii) boas perspectivas para o Brasil no curto e médio prazos – seja pelos grandes eventos esportivos de 2014 e 2016 (Copa do Mundo e Jogos Olímpicos) ou pela onda de desenvolvimento que decorrerá da exploração petrolífera dos campos do chamado "pré-sal";
- (iv) o fato de termos um dos maiores reservatórios de recursos naturais do planeta, enormes áreas plantáveis, reservas de minérios e petróleo, além de um clima muito favorável à agricultura; e
- (v) o fato de termos a maior taxa de juros real mundo. Não que esse seja um ponto positivo, mas não há como negar que juros altos atraem os investidores.

Apesar de tantos fatores favoráveis ao Brasil na análise de um potencial investimento, a verdade é que tenho ouvido comentários do tipo: "Estamos interessados no Brasil, temos recursos para investimento, mas faltam bons ativos em que investir". Isso vem da parte de analistas de bancos de investimentos, de fundos de "private equity" e até de profissionais das áreas de novos negócios de investidores estratégicos interessados em entrar no Brasil, ou em expandir os seus negócios por aqui.

A frase pode parecer estranha, já que há uma enormidade de empresas de pequeno e médio portes com futuro promissor, com bons negócios e em fase de crescimento (e necessitando de recursos para financiar esse crescimento). A realidade, no entanto, é que de fato tenho observado, através de participação em diversos projetos de Fusões & Aquisições no Brasil, que são poucas as empresas bem preparadas para receber investimentos privados (sejam financeiros ou estratégicos).

A falta de preparação a que me refiro resulta de um conjunto de fatores que torna essas empresas inviáveis sob a ótica da análise de risco do investimento. Elas carregam problemas relevantes de natureza tributária e trabalhista e são incapazes de prover os analistas de investimentos com informações financeiras confiáveis, que os permitam desenvolver suas avaliações de forma mais precisa. Reflexo direto desse

fato é que muitas dessas empresas deixam de ser interessantes para os investidores, mesmo quando aparentemente lucrativas e geradoras de caixa.

Ao não atraírem interessados, elas se fecham a uma importantíssima fonte de financiamento, que é a admissão de um sócio. Suas possibilidades de colocar seus planos de expansão em prática, enfrentar a concorrência, entrar em novos mercados, desenvolver novas tecnologias etc. ficam, portanto, restritas às tradicionais operações de captação de recursos via empréstimos e financiamentos bancários.

Podem parecer exageradas as afirmações acima, mas minha prática em projetos de "due diligence" nos últimos 12 anos tem mostrado que muitas empresas inicialmente atraentes deixam de sê-lo quando vêm à luz aspectos como:

- práticas de governança corporativa inexistentes ou des-
- · despesas pessoais dos sócios registradas na contabilidade das empresas e outras transações com partes relacionadas em condições vantajosas aos proprietários;
- · ambiente de controles internos extremamente frágil, impactando de forma significativa a qualidade e confiabilidade das informações financeiras;
- · sistemas de informações não integrados, frágeis, sem documentação apropriada, subdimensionados para atender às necessidades do negócio e/ou suportar o crescimento das operações;
- · contabilidade inexistente ou em desacordo com as práticas adotadas no Brasil;
- informalidade nas operações e/ou falta de documentação das transações (apesar da redução nos últimos anos, persistem ligações informais com clientes, fornecedores, empregados etc.);
- · práticas tributárias agressivas que resultam em riscos futuros relevantes de contingências (em geral visando reduzir encargos tributários e/ou o financiamento das operações através da postergação dos pagamentos dos tributos);
- · práticas trabalhistas inadequadas e/ou em desacordo com os requerimentos da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), em geral com vista à redução dos custos com encargos sociais sobre a folha de pagamentos;
- inexistência de processos internos para gestão de riscos ambientais.

Os impactos da adoção dessas práticas, em menor ou maior grau, são em geral relevantes na avaliação do potencial investimento. As consequências podem ir de um simples alongamento do processo de negociação (para que o investidor consiga obter as informações mínimas necessárias) - o que via de regra acarreta num desgaste para as partes (vendedor e comprador) e em maiores gastos com consultores - até à desistência do negócio, nos casos mais críticos.

Entre as principais consequências dessas práticas estão,

em muitos casos, a redução na percepção de valor do negócio pelo investidor (oferta monetária final do investidor tende a ser reduzida) e/ou a revisão dos termos e condições inicialmente propostos, tais como: retenção de parte do preço de aquisição, alongamento do pagamento do preço de aquisição, vinculação de parte do valor de aquisição a objetivos de desempenho (os chamados "earn-outs"), obtenção de garantias reais do vendedor etc.; mecanismos estes que visam principalmente a proteção do investidor contra eventuais perdas por contingências futuras, decorrentes de problemas originados antes da concretização da transação.

A perda de valor na percepção do investidor se dá pela falta de confiança nas informações financeiras fornecidas pela empresa alvo, seus administradores e proprietários, e pelo fato de que, nesses casos, essas informações, utilizadas para o estudo de valor inicial do negócio pelo investidor (e consequentemente para a oferta inicial não vinculante), não representam a realidade patrimonial e financeira da empresa e a sua capacidade de geração operacional de caixa, analisada sob o conceito do EBITDA.

Em outras palavras, devido à baixa qualidade e confiabilidade das informações fornecidas pela empresa alvo, é comum que no processo de "due diligence" sejam identificados diversos ajustes ao EBITDA, ao endividamento líquido, ao capital de giro e aos ativos líquidos da empresa, que acabam por impactar negativamente na definição de valor do negócio. Além desses impactos, a falta de credibilidade depositada nas informações recebidas da empresa alvo faz com que o investidor seja mais conservador e prudente em suas análises e avaliações e reduza sua propensão a correr riscos.

Outro aspecto relevante que acarreta o aumento da percepção de risco pelo investidor, com impacto direto nos termos e condições da negociação, é a existência dos chamados "passivos ocultos", que representam na realidade exposições de naturezas diversas que podem vir a se tornar obrigações - e consequentemente desembolsos de caixa após a concretização da transação. Tais passivos ocultos decorrem principalmente da adoção, pela empresa alvo, de práticas inadequadas para apuração, registro e pagamento de obrigações de natureza tributária e trabalhista (caso sejam identificadas pelas autoridades, ou objeto de reclamação por parte de empregados e ex-empregados, podem resultar em perdas materiais para a empresa alvo no futuro).

O impacto mais comum desse tipo de problema em uma negociação é a retenção de parte do pagamento do valor de aquisição em uma conta vinculada (conhecida como "escrow account") para garantia do investidor caso esses riscos venham a se materializar. Caso os riscos que motivaram a retenção do preço de aquisição não se materializem até o término dos seus respectivos períodos de prescrição legal, as parcelas retidas em "escrow account" são liberadas aos vendedores.



Com base nas afirmações acima, parece muito óbvio então que modificar as práticas inadequadas e amadoras de gestão, promover uma melhoria geral nos sistemas de controles e processos internos das empresas e implementar boas práticas de governança corporativa são ações que tendem a gerar valor aos seus proprietários. Muitos podem duvidar dessas afirmações, mas posso dizer com segurança que esse é o resultado prático verificado nos processos de negociação de que tenho participado ao longo dos anos, e que tem sido ratificado por profissionais de mercado com quem tenho interagido nos projetos.

A questão é que uma grande mudança como essa requer investimentos em ferramentas, tecnologias, consultorias e pessoal especializado, além de uma mudança cultural, que muitas empresas e empresários não estão dispostos a fazer. Além disso, em muitos casos existe a percepção por parte de alguns empresários de que tais investimentos, associados ao eventual aumento da carga tributária e dos encargos trabalhistas, decorrentes da formalização total dos negócios, reduzirão os seus ganhos no curto prazo. Isso leva os empresários a desistir da mudança ou a buscar soluções paliativas de curto prazo, não efetivas e permanentes – que obviamente não produzem os resultados esperados.

Tenho ouvido ainda de alguns empresários que a geração de valor aos donos dos negócios carrega um certo grau de subjetividade e é de difícil mensuração. Para aqueles que nunca passaram por um processo de negociação de empresas, não estão nesse momento buscando uma nova opção de financiamento, não cogitam a admissão de um sócio investidor nos seus negócios ou não pretendem vender as suas empresas, fica efetivamente mais difícil perceber valor na mudança dos rumos do negócio. Todavia, para os que estão em processo de captação de recursos, sob qualquer forma, ou de venda de participação societária, a percepção de valor é algo absolutamente tangível e mensurável. Assim tem sido o relato de diversos empresários com quem tive a oportunidade de conviver em processos de negociação.

A percepção de valor para os proprietários de negócios, é preciso mencionar também, já carrega uma subjetividade intrínseca, que muitas vezes não pode ser explicada tecnicamente. É bastante comum que os empreendedores tenham um grande apego pelos negócios que construíram com muito sacrifício pessoal e muitos anos de dedicação; não raro, eles acabam por embutir na sua expectativa de valor do negócio aspectos sentimentais e pessoais. Nesses casos, a frustração tende a ser grande quando esses empreendedores tomam conhecimento do valor dos negócios determinado por critérios e metodologias puramente técnicas de precificação de empresas (fluxo de caixa descontado, múltiplos de mercado, transações similares, análise do valor de capita-

lização em bolsa de valores etc.), como tenho observado em um grande número de transações. Portanto, ainda que se apliquem, nesses casos, os conceitos de melhorias de gestão, de governança e de processos e controles internos descritos neste artigo, pode não se observar os ganhos de valor aos proprietários dos negócios ao se comparar os valores das ofertas recebidas de potenciais compradores com os valores atribuídos pelos proprietários aos seus negócios.

Nesse contexto, o mais apropriado (quando possível), e o que melhor evidencia o ganho de valor aos proprietários proposto neste artigo, seria: fazer uma avaliação econômica do negócio no momento da decisão da venda total ou parcial, utilizando as técnicas mencionadas acima; passar então pelo processo de diagnóstico profundo da situação da empresa nas diversas áreas (especialmente nas áreas contábil, financeira, tributária, trabalhista e legal); fazer a implementação das melhorias na gestão, na governança e nos processos e controles internos aqui comentadas; e, só então, entrar no processo de negociação com potenciais compradores.

Aos que estão em busca de um sócio para suas empresas, que possa aportar não só recursos financeiros, mas também melhores práticas de gestão, novas tecnologias, novos negócios etc., minha sugestão é que reflitam urgentemente sobre os benefícios da implementação de mudanças significativas e profundas na condução das suas empresas e nas práticas de negócio, de forma a buscarem a maximização do valor dos seus negócios. Nesse sentido, algumas ações que podem transformar um negócio aos olhos de um potencial investidor seriam:

- abandonar, de forma imediata e definitiva, a informalidade nas transações, passando a refletir na contabilidade oficial da empresa a totalidade das transações por esta realizadas;
- reavaliar as relações trabalhistas com empregados e prestadores de serviços, eliminando a informalidade nos pagamentos de salários, benefícios e encargos sociais e nos pagamentos aos terceiros;
- adotar uma postura mais conservadora no que se refere a apuração e pagamentos dos tributos (o que não significa deixar de buscar, por meios lícitos, os benefícios e as economias fiscais os quais a empresa tenha direito);
- implementar uma contabilidade formal, elaborada em conformidade com as práticas contábeis adotadas no Brasil, e cujas demonstrações financeiras dela resultantes possam ser examinadas por auditores independentes;
- implementar um ambiente de controles internos que possibilite a geração de informações contábeis e financeiras mais precisas e confiáveis e o controle mais efetivo dos ativos da empresa, tais como:

- instituir rotina de reconciliações mensais dos saldos contábeis com os relatórios auxiliares e com fontes externas de informações:
- b desenvolver e implementar controles auxiliares, preferencialmente automatizados, para todas as contas, ativos e passivos significativos da empresa;
- instituir controles de segregação de funções concorrentes, de forma a reduzir os riscos de fraude e/ou manipulação das contas;
- obter confirmações periódicas de terceiros para saldos relevantes das demonstrações financeiras;
- ► automatizar, sempre que possível, os processos de negócios e integrar os sistemas de informações computadorizados (reduzindo o uso extensivo de controles manuais e planilhas eletrônicas);
- realizar um levantamento físico total dos ativos da empresa (especialmente ativos mais representativos como por exemplo os estoques e os bens do ativo imobilizado);
- rciar rotinas de preparação de relatórios gerenciais, partindo-se das informações contábeis (ou que sejam com estas constantemente conciliados), dentre outros.
- implementar boas práticas de governança corporativa compatíveis com o porte e a estrutura da empresa, tais como (\*):
  - o exame das demonstrações financeiras da empresa por auditores independentes;
  - instituir a função de auditoria interna para verificação, em bases periódicas e rotativas, do grau de aderência das práticas internas aos manuais de retinas e procedimentos formais da empresa;
  - uma administração com profissionais de mercado, ao menos nas posições-chave, como a diretoria financeira, a controladoria etc.;
  - procedimentos de divulgação periódica de resultados e demonstrações financeiras (para uso pelos bancos credores, fornecedores, clientes, empregados e governos);
  - desenvolver o Código de Ética da empresa, determinando formalmente as condutas éticas dos empregados e colaboradores no exercício das suas funções;
  - criar um Conselho Consultivo que possa auxiliar a alta administração nas tomadas de decisões críticas e na definição dos rumos estratégicos dos negócios.

Uma outra constatação com relação ao valor das empresas no Brasil, confirmada por profissionais da área de Fusões & Aquisições e por analistas de investimentos, é a de que, ajudados pelo cenário macroeconômico favorável, pelas ótimas perspectivas futuras, pela ausência de boas oportunidades de negócios e por outras motivações estratégicas, os investidores têm considerado em suas avaliações dos negócios certa disposição em pagar preços de aquisição maiores nas transações. Esse fato é facilmente notado guando se analisa, sob a ótica do múltiplo do EBITDA, os valores pagos em muitas transações recentes no Brasil se comparado aos valores pagos em anos anteriores.

Obviamente que o pagamento de múltiplos elevados de EBITDA não se verifica em todas as transações e, quando ocorre, varia de empresa para empresa e de setor para setor. Mas as empresas mais organizadas e melhor preparadas e administradas têm sido agraciadas com melhores ofertas de valor, seja simplesmente pela maior confiança obtida pelo potencial investidor ou pela possibilidade de que hajam mais investidores interessados no negócio, acarretando numa disputa que acaba por elevar naturalmente as ofertas de valor de aquisição.

Ao ler este artigo alguns empresários poderiam pensar que, como as suas empresas apresentam saúde financeira, são lucrativas e geradores de caixa e/ou não estão endividadas, os comentários aqui consignados não seriam válidos e aplicáveis, não sendo, dessa forma, necessária a implementação de quaisquer mudanças nas suas organizações. Mas esses mesmos empresários podem um dia, por decisão própria ou por uma necessidade, ter de vir a se desfazer dos seus negócios (total ou parcialmente). Será então o momento em que se lembrarão deste artigo e das recomendações aqui propostas.

Considerando os fatos e as observações feitas agui, a minha conclusão é que os analistas de investimentos e executivos das áreas de novos negócios das grandes corporações estão absolutamente certos nas suas percepções de que faltam bons ativos para se investir no Brasil. A minha pergunta então para você empresário seria: vale mais a pena transformar a sua empresa e multiplicar as perspectivas e possibilidades futuras dos seus negócios ou deixar as coisas como estão e ser espectador do sucesso dos seus concorrentes? �

(\*) Não é minha pretensão aqui esgotar as ações visando o aprimoramento dos processos e controles internos das empresas e/ou elaborar um manual de melhores práticas de negócio e de governança corporativa. Simplesmente quero sugerir algumas ações que, se implementadas, podem resultar em ganho de valor aos proprietários. Dessa forma, podem existir muitas outras soluções, sugestões e ações igualmente válidas e aplicáveis para a geração de valor que não foram sugeridas acima ou abordadas neste artigo.

# Ponto de vista

Por Sérgio Volk Membro das Comissões de Relações Públicas e Técnica do IBEF SP e consultor na Magno Consultores Empresariais



# Economia criativa

s expressões indústrias criativas e economia criativa são relativamente novas. O primeiro livro sobre o assunto data de 2001. Trata-se do livro *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*, publicado em Londres por John Howkins.

O inicio das discussões a respeito da economia criativa no Brasil foi em 2004, durante o encontro quadrienal da Unctad, em São Paulo, na sessão temática "High Level Panel on Creative Industries and Development". Ao analisar os desdobramentos desse evento, o então ministro da Cultura, Gilberto Gil, fez uma defesa entusiasmada da diversidade brasileira como base da criatividade no país:

Estamos conscientes de que a maior garantia das vantagens mútuas que possamos ter advém da natureza da matéria-prima que está em jogo: a criatividade das pessoas, comunidades e povos do mundo, a essência do nosso patrimônio imaterial, expressando-se a partir do precioso lastro da nossa diversidade cultural.

Como resultado visível das ações seguintes, foi organizado em 2005, sob a liderança do embaixador Rubens Ricupero, então secretário-geral da Unctad, e do ministro Gil, o Fórum Internacional de Indústrias Criativas, em Salvador. Durante o evento o ministro confirmou a proposta de criação do Centro Internacional das Indústrias Criativas, cuja missão seria constituir um banco de conhecimento e espaço para as atividades e programas sobre o assunto.

As indústrias criativas foram conceituadas pelo British Council (*Mapping the Creative Industries: the UK Context. London, Oct. 2005. p.5.*) como indústrias que têm sua origem na criatividade, na habilidade e no talento individuais e que têm um potencial para geração de empregos e riquezas por meio da exploração da propriedade intelectual. Isso inclui propaganda, arquitetura, o mercado de artes e antiguidades, artesanato, design, design de moda, filme e vídeo, software de lazer interativo, música, artes cênicas, publicações, software e jogos de computador, televisão e rádio.

Existem "setores" no campo cultural brasileiro que merecem ser tratados como industria criativa apesar de não terem propriedade intelectual. São fruto de uma criação coletiva, portanto não-autoral, que são as festas populares (Carnaval, festas juninas, etc...). Tais setores devem ser tratados como patrimônio cultural.

Na década atual, a indústria criativa está dando uma nova forma ao padrão geral de consumo cultural em todo o mundo e à maneira como os produtos e serviços criativos e culturais são criados, produzidos, reproduzidos, distribuídos e comercializados em nível nacional e internacional. Nesse ambiente mutante, uma característica proeminente do século XXI é o crescente reconhecimento de que a criatividade e o talento humanos, mais do que os fatores de produção tradicionais – como trabalho e capital –, estão se tornando rapidamente um poderoso instrumento para fomentar ganhos de desenvolvimento.

Esse fato esta demonstrado em dois números estimados pelo Banco Mundial; os 7% que já representam o peso da economia criativa e das indústrias criativas na formação PIB mundial, e os 10% de taxa média de crescimento previstos para o setor nos próximos dez anos.

Isto posto, a economia criativa pode ser uma opção extremamente viável para promover o desenvolvimento humano por meio do crescimento socioeconômico, cultural e educacional.

Como exemplo, podemos citar a São Paulo Fashion Week (SPFW), que gera 5 mil empregos diretos e indiretos e cerca de R\$ 500 milhões de anúncios em mídia. A cadeia de criação de valores cobre de desenvolvimento e pesquisa de novos tecidos a desfiles, passando pelas costureiras da periferia, cursos de moda, comércio de diferentes portes – inclusive pelas sacoleiras que se abastecem em São Paulo para revender nas pequenas cidades brasileiras. A nível mundial o Brasil exporta 1 kg de algodão por U\$S 1 e 1 kg de moda por U\$S 80. ❖

# A "eurocrise": seria a primeira peça do efeito dominó?

crise vivida pela Grécia começou a ganhar maior destaque nos meios de comunicação em 2010, quando os investidores perceberam que o problema do país poderia alcançar patamares muito superiores ao imaginado e soluções paliativas não funcionariam, mesmo no curto prazo.

Com um mercado interno insuficiente para prover a dinâmica necessária à economia, e pouca competitividade no mercado externo, além da impossibilidade de atuação via instrumentos cambiais, restaram poucas possibilidades de reação ao governo grego perante a crise iminente. Piorando a situação, a aceitação do país na Zona do Euro ocorreu através de dados financeiros forjados, elaborando demonstrações financeiras e estatísticas visando a omissão dos dados sobre a dívida, de modo que a condição ficasse clara apenas em 2010.

A análise do endividamento da Grécia exige um olhar sistêmico para entenderem-se os motivos da repercussão e do pânico causado no sistema financeiro internacional. Considerando apenas os valores absolutos, o elevado endividamento e consequente default do país não seria capaz sozinho de arrastar para a crise economias mais robusta de outros países pertencentes à Zona do Euro, como por exemplo, Itália, Espanha, ou França. A grande preocupação de investidores e governos está na ligação entre os agentes financeiros e as posições de credores e devedores dentro desse sistema. Nos tópicos seguintes serão abordadas as cinco etapas possíveis de um contágio global do sistema financeiro provocado pela crise iniciada por um default grego descontrolado.

# Artigo INEPAD

Primeiramente um default não controlado da Grécia prejudicaria todos os fundos de pensão e bancos europeus que concederam crédito ao país, causando pânico no sistema bancário. Se nenhuma medida fosse adotada rapidamente para acalmar o mercado, o foco e receio dos credores se estenderia rapidamente a Portugal, Itália, Irlanda e Espanha, grupo de países chamado de PIIGS (que inclui a Grécia).

- A ineficácia ou inexistência de medidas poderia causar uma corrida dos bancos. Ocorreria uma rápida saída do dinheiro de países de maior risco para os mais seguros, como a Alemanha, facilitada pela adoção da moeda única da Zona do Euro e a falta de Bancos Centrais em cada país.
- 2. Em resposta a este colapso, os credores criariam maior aversão ao risco, elevando o custo do financiamento da dívida de países como Portugal, Itália, Irlanda e Espanha.
- 3. A Itália seria o foco da atenção inicial, pela possibilidade de não conseguir proteger seus bancos em um momento de perda de confiança. Os bancos franceses, grandes detentores de dívida italiana, correriam sérios riscos.
- 4. Atravessando a Zona do Euro, a instabilidade chegaria aos bancos americanos, que são grandes tomadores na França. Toda esta movimentação afetaria o crescimento europeu, desvalorizando o euro perante o dólar e consequentemente às exportações dos Estados Unidos para a União Europeia, maior parceiro comercial dos americanos.

Parte do desfecho em relação à dívida grega concretizouse no dia 09 de março deste ano pela Autoridade de Gestão da Dívida Pública (PDMA), quando foi anunciada a adesão por 95,7% dos credores ao plano de reestruturação, no qual o governo está se comprometendo a pagar 46,5% do valor dos bônus envolvidos, num total de 197 bilhões de euros dos 206 bilhões a reestruturar. Com isso, a Grécia conseguiu evitar um *default* descontrolado que parecia iminente e ganhar tempo para efetuar o conjunto de ajustes fiscais, a fim de lidar com sua dívida pública, atualmente em 350 bilhões de euros, equivalentes a 160,8% do PIB.

Em relação à preocupação com os demais países pertencentes ao bloco e à ideia de contágio global, o medo dos investidores de que outros países como Itália, Portugal, Espanha, dentre outros não conseguissem honrar seus compromissos está relacionado à saúde das contas destes países e ao volume de dívidas que possuem. Na tabela 1 é feita uma comparação com as maiores economias mundiais e o seu nível de endividamento em relação ao PIB. Vale lembrar que ao se comparar o endividamento de países, é mais recomendável efetuar a comparação dos valores em relação ao PIB.

Analisando-se as três maiores economias do mundo – Estados Unidos, China e Japão – ficam mais perceptíveis as diferenças entre as proporções de dívida bruta do PIB em cada economia. Enquanto os Estados Unidos possuem a maior

Tabela I – PIB e Dívida Bruta das maiores economias mundiais (2011) – INEPAD & FMI

Países	PIB (Bilhões de dólares)	Dívida Bruta (% do PIB)		
1º Estados Unidos	15.094	102,9%		
2º China	7.298	25,8%		
3º Japão	5.869	229,8%		
4º Alemanha	3.577	81,5%		
5º França	2.776	86,3%		
6º Brasil	2.492	66,2%		
7º Reino Unido	2.417	82,5%		
8º Itália	2.198	120,1%		
9º Rússia	1.850	9,6%		
10° Canadá	1.736	85,0%		
11º Índia	1.676	68,1%		
12° Espanha	1.493	68,5%		

dívida do mundo em valores absolutos, o Japão é detentor da maior relação dívida/PIB mundial, com uma taxa de 229,8%.

No caso do Japão, mesmo com condições econômicas desfavoráveis, provocadas pelos desastres naturais ocorridos em 2011, a crise nuclear e o fraco desempenho da economia, os investidores continuam acreditando na capacidade do governo em honrar seus compromissos, conforme refletido no retorno dos títulos públicos japoneses de dez anos, que apresentaram tendência de queda, passando de uma taxa próxima a 1,5% em 2010 para cerca de 1% em 2012.

Já dentre as economias da Zona do Euro, o destaque da dívida pública em relação ao PIB está justamente naqueles países mais afetados pela crise, como a Grécia – que possui um dos maiores endividamentos proporcionais ao PIB.

Observando a Tabela 2, o que preocupa os credores não é apenas a taxa de endividamento destes países – utilizada como um dos indicadores primários de saúde de uma economia –, mas um conjunto de fatores que envolve, além do elevado e já conhecido endividamento, o déficit público, a dinamicidade da economia, a capacidade de honrar os compromissos no curto prazo, entre outros fatores que também não são positivos no momento. Toda esta conjuntura se deteriorou mais na Grécia após a adoção da moeda comum, com a manutenção pelo país de gastos acima da arrecadação, elevação dos salários do funcionalismo público e convivência com um elevado nível de evasão fiscal.

Pode-se ter uma dimensão desta falta de confiabilidade dos credores utilizando-se como métrica o CPD. O CPD (mumulative probability of default) representa a probabilida-

Tabela 2 – PIB e Dívida Bruta dos países na Zona do Euro (2011) – **INEPAD & FMI** 

Países	PIB (Bilhões de dólares)	Dívida Bruta (% do PIB)		
1º Alemanha	3.577	81,5%		
2º França	2.776	86,3%		
3º Itália	2.198	120,1%		
4º Espanha	1.493	68,5%		
5º Países Baixos	840	66,2%		
6º Bélgica	513	98,5%		
7º Austria	419	72,2%		
8º Grécia	303	160,8%		
9º Finlândia	266	48,6%		
10° Portugal	238	106,8%		
11º Irlanda	217	105,0%		
12º Eslováquia	96	44,6%		
13º Luxembourgo	58	20,8%		
14º Eslovênia	49	47,3%		
15° Chipre	24	71,8%		
16º Estônia	22	6,0%		
17º Malta	8	70,9%		

de de um país não conseguir honrar suas obrigações com os credores, incluindo a possibilidade de uma reestruturação da dívida ou mesmo um default. O seu cálculo é baseado na movimentação do mercado de credit default swap (CDS), um tipo de derivativo de crédito utilizado por credores para se protegerem da inadimplência em seus investimentos.

Na tabela 3 é apresentada a evolução de 2009 para 2011 da probabilidade de um possível default (CPD) das maiores economias da Zona do Euro, em especial por parte da Grécia, que teve a reestruturação da sua dívida em 2012. Outro país que chama a atenção é Portugal, com um CPD de 60,5% em 2012, que continua elevado mesmo depois de declarada a solução parcial do problema grego, além de Itália e Espanha, que seguem juntas sob o olhar desconfiado do mercado.

O já citado anteriormente CDS é apresentado em pontos--base - sendo um ponto-base equivalente a 0,01 ponto percentual – e, no caso da tabela 3 o CDS utilizado refere-se a títulos soberanos com vencimento de 5 anos.

A Alemanha, por exemplo, possuía um CDS de 31,6 pontos-base (0,31%) no primeiro trimestre de 2009, passando para 100,8 pontos-base (1,08%) no quarto trimestre de 2011, um momento marcado por grandes incertezas do sistema financeiro, principalmente na Zona do Euro devido à probabilidade de default da Grécia e suas consequências. Após a renegociação da dívida grega com grande parte dos credores no início de março, houve uma redução do CDS de vários países da Zona do Euro, conforme visto na tabela 3 para

Tabela 3 – Probabilidade de default e taxa de CDS de países selecionados – INEPAD & CMA

Países	CPD 2009 <sup>1</sup>	CPD 2011 <sup>2</sup>	CPD 2012 <sup>3</sup>	CDS 5 anos Média (pb) <sup>1</sup>		CDS 5 anos Média (pb) <sup>3</sup>
Alemanha	2,8%	8,7%	6,4%	31,6	100,8	73,3
França	4,2%	17,7%	13,9%	47,1	216,2	165,8
Itália	9,6%	34,9%	29,7%	113,7	486,4	390,3
Espanha	9,8%	28,6%	32,1%	115,6	379,3	430,9
Países Baixos	3,0%	10,0%	9,8%	34,2	118,5	114,9
Bélgica	4,9%	24,2%	18,7%	55,7	311	230,5
Austria	4,9%	15,1%	12,9%	55,3	183,4	153,4
Grécia	25,4%	93,8%	_	335,9	8453,3	_
Finlândia	2,1%	6,7%	6,0%	23	77,3	65,3
Portugal	11,7%	60,8%	60,5%	139,6	1153,7	1135,8
Irlanda	11,7%	46,4%	39,5%	139,5	747,3	579,2

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Dados relativos ao 1º trimestre de 2009. <sup>2</sup> Dados relativos ao 1º trimestre de 2011

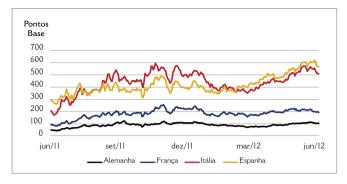
<sup>3</sup> Dados relativos ao 1º trimestre de 2012

os valores relativos ao 1º trimestre de 2012. Porém. o gráfico 1, onde estão comparadas a evolução do CDS de Alemanha, França, Itália e Espanha, demonstra que as incertezas sobre o futuro da Zona do Euro continuam.

A área em destaque no gráfico representa a variação diária em pontos base do CDS no período posterior à renegociação da dívida grega destes quatro países que representam as maiores economias da Zona do Euro. Conforme se observa pela variação no período, a volatilidade do prêmio do CDS diminuiu, porém a exigência do mercado sobre Itália e Espanha voltou aos maiores

# Artigo INEPAD

Gráfico I – Variação do *spread* do CDS das maiores economias da Zona do Euro



patamares da história, conforme pode ser observado pela tendência de elevação do CDS cobrado de cada um destes países, demonstrando que o mercado continua com os olhares voltados para a problemática situação envolvendo estas economias.

Destaca-se como o problema do momento a Espanha, que anunciou oficialmente no final de maio o pedido de ajuda financeira feito pelo Bankia, a quarta maior instituição financeira do país, com 10 milhões de clientes e 340 bilhões em ativos. Formado pela união de sete caixas de poupança em dificuldades em 2010, o Bankia é controlado pelo Banco Financiero y de Ahorro (BFA).

O valor total do socorro anunciado em 25 de maio foi de 19 bilhões de euros, superior ao teto de 10 bilhões de euros anunciados inicialmente pelo banco central espanhol (Banco de España) no dia 9 de maio, mesmo dia em que o ministro da economia espanhol, Luis de Guindos, confirmou a operação onde os 4,465 milhões de euros que já haviam sido injetados no Bankia em 2010 através do Fundo Espanhol de Reestruturação Bancária (Frob) seriam convertidos em participação, tornando o governo espanhol controlador de 100% do BFA e, consequentemente de 45% do Bankia.

O movimento causou preocupação dentre os investidores não apenas pelo volume, mas também pela desconfiança da saúde financeira dos bancos espanhóis e de toda Europa. O resgate ao Bankia soma-se à formalização do pedido de ajuda aos bancos realizado pela Espanha à União Europeia no mês de junho, retomando o temor dos investidores sobre a impossibilidade de resgate às economias de maior porte, pois, na prática, cada país socorrido traduz-se em menos recursos disponíveis e governos aptos a ajuda-rem no próximo socorro.

Este conturbado cenário econômico e político e o impasse sobre as medidas de longo prazo a serem tomadas pelos países da Zona do Euro mantêm a Europa no centro do estado de alerta dos investidores, pois ainda não se sabe qual será o destino da Grécia dentro do bloco, ou o que será feito sobre as já discutidas uniões política, bancária e fiscal. As discordâncias sobre o assunto são grandes tanto entre aqueles que

desaprovam como entre os favoráveis à maior integração do bloco. Dentre os que veem na maior integração dos países a resposta para a crise atual, não existe consenso por onde este processo deveria começar, se por uma maior integração política, bancária ou fiscal.

Esta falta de consenso sobre por onde deveriam iniciar-se as reformas no bloco está diretamente ligada aos interesses distintos de cada um dos agentes envolvidos nesta decisão, principalmente governos e grandes investidores, cada qual beneficiado com pelo menos uma das medidas.

A questão que a Zona do Euro não poderá deixar de responder neste momento será sobre o caminho a ser percorrido pelo bloco para sair da crise, se dará foco ao fortalecimento de sua união como federação, estabelecendo reformas profundas, tanto de curto como de longo prazo, ou se irá privilegiar as individualidades e a soberania de cada país, esta última uma decisão que parece perder força a cada dia. Já as medidas anunciadas sobre a reestruturação da dívida da Grécia e a liberação de parte dos pacotes de socorro financeiro ao país parecem não ter acalmado os investidores, apenas mudado o foco da Grécia para a Espanha. É possível que o próximo país seja a Itália, terceira maior economia da Zona do Euro e com uma das maiores relações de dívida bruta sobre o PIB, demonstrando que o contágio das economias do bloco ainda não foi sanado. ❖

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

Gleison Lopes Fonseca – Mestrando em Administração de Organizações pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo no campus de Ribeirão Preto. Pesquisador do Centro de Pesquisas em Finanças – CEPEFIN – do INEAPD.





# Por Octavio de Barros

Economista-chefe do Banco Bradesco

# Onde estão os "queridinhos" do mercado?

todo momento, vejo matérias na imprensa sugerindo que o Brasil não seja mais o "queridinho" dos investidores internacionais. Ora, imediatamente me pergunto: mas afinal, nesse contexto internacional complexo, cheio de incertezas e aversão extremada ao risco, ainda existem países "queridinhos" do mercado? Em plena fuga de capitais para a segurança e queda generalizada de taxas de juros nas nações maduras e mesmo nas emergentes, onde estariam os *"darlings"* do mercado? Na China, na Índia, na Rússia, em algum outro país da América Latina? No México? Cada país tem suas peculiaridades e dificuldades específicas, mas todos têm em comum a desaceleração no crescimento. Parece totalmente intuitivo afirmar que todos estão no mesmo barco e os "queridinhos" circunstancialmente desapareceram do mapa.

Estamos presenciando uma economia mundial sem grandes vetores de crescimento nesse momento. Os canais de transmissão da política monetária nas nações desenvolvidas estão virtualmente rompidos. Não há taxa real de juros negativa que faça essas economias retomarem o crescimento. A aversão ao risco com as ameaças de ruptura na Zona do Euro (muito longe de ser nosso cenário básico que prevê inclusive a manutenção da Grécia na Zona do Euro, apesar de todas as dificuldades) adquiriu uma dimensão tão relevante que hoje investidores líquidos do mundo todo se protegem em títulos da Suíça, da Alemanha do Japão ou dos Estados Unidos.

Uma questão apenas de jurisdições monetárias consideradas protegidas em caso de crise sistêmica na Zona do Euro. Um título de dois anos da Suíça paga taxas nominais negativas. Ou seja, seria como se o investidor de tão inseguro estivesse buscando uma boa custódia para seus recursos, portanto pagando por esse serviço. Títulos do Tesouro da Suíça de dez anos pagam hoje 0,47% ao ano. Títulos de dez anos do Japão pagam 0,85% (diga-se de passagem, Japão com relação dívida bruta/PIB próxima de 240%). Títulos do Tesouro dos Estados Unidos de dez anos, remunerando a 1,55% ao ano, o mais baixo patamar da história, mais traduzem incertezas na Zona do Euro do que os conhecidos problemas da falta de perspectivas de crescimento na economia americana ou suas incertezas fiscais ou eleitorais. Finalmente vemos os títulos do Tesouro de dez anos da Alemanha pagando 1,19% ao ano e os de dois anos remunerando à impactante taxa de 0%. No caso da atração dos papéis da Alemanha, muitos investidores da Zona do Euro seguem exclusivamente em busca de uma jurisdição segura em caso de ruptura do euro e volta para as antigas moedas. Nesse caso, estar posicionado em títulos da Alemanha seria como ter papéis denominados em marco alemão em um caso extremo.

Assim, os capitais estão menos tolerantes com riscos, por menores que sejam eles. Ou melhor, não há espaço para "darlings" no mercado. Cada história mais ou menos negativa desse ou daquele país se torna um bode expiatório para explicar a desaceleração. Como todos os países do mundo abandonaram as políticas econômicas canônicas clássicas em busca de um pragmatismo absoluto, essa caça aos culpados se exacerba em momentos de desaceleração.



Nas nações emergentes, todas elas, o esporte mais praticado é o de se perguntar se os vetores de crescimento estão ou não esgotados. Na China que cresce menos isso é o que mais se ouve, sugerindo-se que o modelo exportador perde espaço para um modelo voltado para dentro com foco agora no consumo e não mais no investimento. Ou seja, até a China, grande desovadora de produtos manufaturados em todos os países, por falta de mercados nas economias maduras, está vivendo uma efetiva crise industrial. Portanto, justamente o país onde a capacidade de agredir mercados com produtos baratos é considerada paradigmática, vive um grave problema industrial. Houve um sobreinvestimento no passado que não contava com uma desaceleração tão forte da demanda global particularmente de seu principal mercado, que é a Europa. Agora, voltam-se para dentro com um esforço hercúleo de reduzir a taxa de poupança, mas isso não se faz suavemente. A China se depara com problemas que jamais encontrou no passado. Problemas típicos de países emergentes.

Nos demais países em desenvolvimento assistimos a uma desaceleração generalizada: na Índia tem-se a menor taxa de crescimento dos últimos nove anos. Na Rússia, difícil situação de queda forte de investimentos. E assim sucessivamente. Esse tema, por tabela, se coloca também para a economia brasileira. O PIB potencial do mundo se reduziu e o dos emergentes como o Brasil seguiu a mesma trilha. È natural que, nessas horas, economistas busquem explicações locais para a desaceleração, explicitando deficiências aqui ou acolá, esgotamento dos vetores do crescimento ou supostos erros de condução da política econômica. Todos esses problemas acabam sendo sobredimensionados nesses momentos onde se observa uma desaceleração que é global e não apenas brasileira. O agravante no Brasil é o fato de o País ainda pagar um preço alto por ser extremamente líquido (com problemas no mundo: vende-se Brasil, fácil de recomprar mais adiante), além de ser particularmente agredido pelos produtores globais que buscam países com um consumo das famílias que cresce a taxas tão invejáveis como a brasileira.

Julgávamos que o crescimento forte do consumo das famílias (que se mantém sustentadamente alto nos últimos oito anos) e o vigor do setor de serviços seriam suficientes para manter taxas de crescimento do PIB ao redor ou acima de 4%. Houve um claro erro de avaliação. Precisamos agora olhar para a frente e construir um novo cenário onde a indústria se recupera mais lentamente nos próximos anos. Precisamos pensar o PIB do Brasil, por essa razão, crescendo a taxas mais moderadas do que imaginávamos antes da crise industrial global.

O Brasil obviamente tem problemas próprios, mas esses problemas não se referem mais à imprevisibilidade que tivemos em um passado que está ficando longínquo. Mas o debate sobre a intervenção do Estado na economia, sobre o protecionismo e sobre a lentidão do ritmo dos investimentos públicos não justifica, na minha opinião, o relativo mau humor que leva alguns analistas a sugerirem que o Brasil não seja mais o "queridinho" dos mercados. Temos que ter distância e reconhecer que o mau humor é globalmente democrático e não apenas doméstico. Se a Europa encontrar um entendimento sobre a união bancária e fiscal e o BCE atuar de forma mais agressiva, a exemplo do FED em 2008, deveremos assistir na sequência a uma retomada gradual da confiança com uma mudança no discurso mais negativo.

O debate fundamental no Brasil para o qual devemos nos preparar agora é que estamos diante de uma mudança estrutural relativa à convergência das taxas de juros para patamares jamais pensados. O mundo em crise está nos dando de bandeja essa oportunidade que possivelmente não será desperdiçada. Os desequilíbrios brasileiros não justificam mais juros reais muito elevados como no passado. Nós temos que refletir o que isso significa em vários planos, na hipótese nada improvável de que eles se sustentarão duradouramente baixos. �

# Insights Tecnológicos

# Data Center como aliado financeiro das organizações



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

s empresas, seja qual for o ramo de atuação, estão cada vez mais dependentes de uma infraestrutura robusta e eficiente para processar suas informações de negócios. Além disso, enfrentam outros desafios referentes à redução no consumo de energia, à falta de local adequado para manterem uma infraestrutura de TI interna ou até mesmo ao pouco espaço para expandir seus ambientes tecnológicos.

De acordo com um estudo mundial conduzido com CIOs e gerentes de TI, cerca de 20% dos *data centers* em funcionamento já atingiram seu pico de eficiência e estão operando em nível máximo. Outros estudos de mercado a que tive acesso revelam que a nova geração de servidores, com maior desempenho, menos consumo de energia (de 30% a 70%) e que ocupam menos espaço físico impulsiona cada vez mais a atualização dos *data centers* no Brasil.

Todos esses desafios, e a necessidade de transformar informações em conteúdo estratégico para os negócios, têm feito com que as empresas repensem suas infraestruturas de *data center*. À primeira vista pode parecer um assunto da equipe de tecnologia, mas percebo que esse tema está cada vez mais presente nas discussões estratégicas de negócios e, consequentemente, na pauta de muitos CFOs com quem venho conversando.

Existem diversas formas de se construir um data center ou transformar um já existente para que ele opere em um modelo eficiente de gestão de custos, tanto de CAPEX (capital expenditure) como de OPEX (operating expense), permitindo que a infraestrutura de TI trabalhe em linha com o crescimento do negócio.

A primeira recomendação é elaborar um planejamento de médio e longo prazo para a estratégia de *data centers*. Porém, existem ações de curto prazo que podem representar

reduções significativas, da ordem de 20% a 40% no custo total de operação de um *data center* e que, hoje em dia, não devem ficar de fora da pauta de nenhum CFO. Essas ações podem ser divididas em três passos.

No primeiro estão as referentes à infraestrutura do *data center*, que visam a redução no custo de operação por meio da queda do consumo de energia elétrica. Com alguns ajustes nos sistemas de ar-condicionado e elétrico, além da adoção de um *layout* interno otimizado, pode-se chegar a uma redução entre 15% e 40% do consumo de energia.

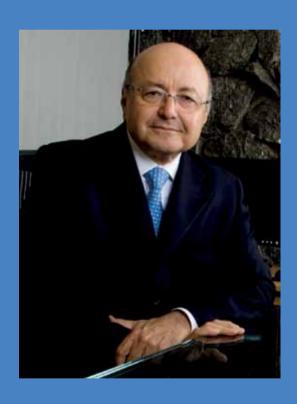
O segundo passo é a avaliação dos equipamentos de TI existentes em termos de capacidade e custos operacionais. Em muitos casos, alguns sistemas estão operando com 10% a 15% de sua capacidade. Um levantamento preciso aliado a um correto projeto de consolidação pode trazer reduções superiores a 50% nos custos de energia, operação, manutenção e suporte, além de otimizar o espaço dentro do data center.

Na última etapa estão a avaliação dos softwares existentes e a adoção da virtualização, quando possível. A virtualização permite uma economia de 30% a 40% em relação a custos de manutenção e suporte de software, além de uma simplificação na operação do ambiente, que fica menos dependente de localização física. Esse é o primeiro degrau de preparação para a adoção da computação em nuvem que, futuramente, permitirá uma redução ainda maior nos custos operacionais.

Essa combinação de iniciativas é fundamental para o ambiente de tecnologia da empresa funcionar de forma mais eficiente e, ao mesmo tempo, gerar menos custos operacionais e evitar desperdícios de recursos naturais. Um ambiente de TI saudável é um grande aliado no crescimento sustentável dos negócios e um ponto que deve chamar cada vez mais a atenção de seus líderes financeiros. �

Por Vinicius Albuquerque / Foto: Divulgação

# Maílson da Nóbrega em uma página



liho de alfaiate, Maílson da Nóbrega nasceu no interior da Paraíba, em Cruz do Espírito Santo. Começou a trabalhar antes de completar dez anos de idade, como descastanhador de caju e vendedor ambulante. Ainda muito jovem, deixou a cidade para estudar em João Pessoa.

Aos 20 anos, passou em um concurso para o Banco do Brasil, época em que o banco exercia funções típicas do Tesouro Nacional e de principal fornecedor de crédito, especialmente para a agricultura e a indústria. Aos 35 anos, em 1977, Maílson passou a trabalhar nos ministérios que criavam as regras e geriam a intervenção do Estado na economia brasileira.

Foi secretário geral do Ministério da Fazenda entre 1983 e 1984, coordenando os esforços para a criação e o desenvolvimento do sistema brasileiro de contas públicas. Maílson esteve à frente de estudos que resultaram em importantes transformações institucionais, como a criação da Secretaria do Tesouro Nacional, a extinção do Orçamento Monetário e a reestruturação das funções do Banco Central.

Assumiu o cargo de ministro da Fazenda no final da década de 1980, um dos períodos mais conturbados da economia brasileira. Exerceu a função entre janeiro de 1988 e março 1990, ajudando a restabelecer as relações do país com a comunidade financeira internacional, estremecidas após a moratória da dívida externa em 1987.

Após deixar o governo, dedicou-se às atividades de consultor. É um dos criadores da consultoria "Tendências", fundada em 1996. Assinou colunas para os jornais Folha de S. Paulo e Estadão e escreve regularmente para a revista Veja e em seu blog pessoal. ❖





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

# No woman, no cry

O diretor tem tudo preparado e ensaiado para uma conversa chata mas importante - que vai exigir mais foco daquela gerente que não vem apresentando resultados. Ela entra na sala, senta-se à frente dele e, mal a conversa se encaminha, todo o roteiro tem de ser abandonado. Ela começa a chorar. Desconcertado, o diretor acaba deixando o lado emocional tomar conta do ambiente e, 15 minutos depois, está oferecendo lenços de papel e solidariedade a uma soluçante gerente que, assim, sobreviveu a mais um dia na empresa.

Quem nunca conheceu - e até mesmo presenciou - uma história assim? No mundo corporativo, esse tipo de reação emocional costuma ser encarada como uma arma para conquistar objetivos imediatos. Algumas vezes até pode dar certo, mas as consequências de longo prazo geralmente não compensam. Para a americana Cathleen Black, ex-CEO todo-poderosa da Hearst Magazines, o choro usado como ferramenta é muito ruim: "Por muito tempo, as mulheres usaram o choro como uma arma. Se você quer alguma coisa e começa a chorar, o sujeito pensa: 'Ai, meu Deus, ela está chorando. O que eu faço?", disse a executiva há alguns anos em entrevista concedida para o lançamento de seu livro Rumo ao topo. Segundo Cathleen, chorar no trabalho nunca pega bem. "Eu diria a qualquer mulher que se sinta compelida a chorar em sua mesa: 'Vá para o banheiro'. Você não entra na sala de alguém e começa a chorar, entende? Idealmente, não se faz isso".

Por questões culturais, mulheres choram mais facilmente do que os homens, em geral treinados desde pequenos para esconder as emoções. O choro tem uma função orgânica de liberação de toxinas e hormônios relacionados ao estresse. Evitá-lo completamente não é saudável. O ideal é tentar manter o controle em situações críticas e, depois, reservadamente ou em companhia de amigos, dar vazão às emoções.

Claro que não se trata de proibir a emoção no trabalho. Há problemas familiares e situações-limite em que o choro é totalmente compreensível e, sobretudo, saudável. Chorar por solidariedade a um grave problema de um colega ou mesmo durante aquela bela apresentação sobre as ações sociais da companhia é bastante aceitável.

No entanto, chorar por frustrações no trabalho, além de pouco produtivo, pode ser um tiro pela culatra. É o que alerta a americana Ruth Mott, uma coach de executivos de Portsmouth. "Se o choro é sobre algo no trabalho, quase sempre é visto como fraqueza. Na maioria das vezes, as pessoas querem ser solidárias, mas o diabinho da dúvida prevalecerá e você será lembrado mesmo é por ter chorado e não tanto pela sua contribuição à empresa", disse a especialista à rede de TV americana ABC.

Segundo a professora de Administração da Universidade da Califórnia Kim Elsbach, que no ano passado publicou um estudo sobre choro no trabalho, o rótulo de fragueza nem é o pior: alguns colegas de trabalho podem classificá-la como melodramática e, mais grave, manipuladora. Chorar durante uma avaliação de desempenho, por exemplo, é considerado inaceitável. Quando se está demitindo alguém ou como válvula de escape em meio a uma excessiva carga de trabalho também.

Afinal, é realmente difícil imaginar como um colapso emocional pode contribuir de alguma forma para inspirar o respeito e a admiração de colegas e superiores. Nas entrevistas realizadas para sua pesquisa, Elsbach descobriu que muitas mulheres que choraram no escritório sentiram-se envergonhadas por fazê-lo. Segundo elas, isso acabou lhes custando oportunidades de ascensão profissional.

Há quem pense que esse tipo de situação constrangedora é tão ruim para homens como para mulheres, mas não é bem assim. Os riscos são maiores para as mulheres, pois, em geral, elas têm de lidar com dois pesos e duas medidas no ambiente profissional, continuam em menor número nas reuniões de diretorias e ainda sofrem o estereótipo do deseguilíbrio emocional. Ou seja, chorar no trabalho nada ajuda a combater essa imagem pré-fabricada.

Saudações Ibefianas. �



# Associe-se ao IBEF SP e faça parte do IBEF Jovem. (11) 3016-2121 – www.ibef.com.br



Álvaro Vilela de Souza Presidente do IBEF Jovem

# O executivo completo

Não basta apenas formação técnica impecável. O mercado exige cada vez mais dos profissionais de finanças uma visão estratégica, que passa pelo conhecimento em diferentes áreas vitais para a tomada de decisão. A coluna IBEF Jovem traz duas perguntas que foram respondidas por executivos especialistas do mercado financeiro no livro 100 dúvidas de carreira para executivos de finanças, com coordenação de José Cláudio Securato e Luiz Roberto Calado.

Saudações Ibefianas.

# O conhecimento em outras áreas, como marketing, gestão de pessoas e TI, é importante para o profissional de finanças?

Respondida por Vitor Sichero (CFO na Fox Latin American Channels)

Cada vez mais, o executivo de finanças precisa ter uma visão global das várias áreas da empresa, o que o levará a agregar valor ao resultado, tornando-se um parceiro de negócios.

As áreas de marketing, gestão de pessoas e TI são fontes importantes de informações nas tomadas de decisões do executivo financeiro. Consequentemente, o conhecimento nessas áreas é fundamental para análises de resultados, que podem gerar mudanças estratégicas nas empresas.

O executivo financeiro precisa estar muito bem informado e capacitado não só na área financeira, mas também em outras áreas, de forma a atender as demandas de informações necessárias para suportar negócios com complexidade e competitividade cada vez majores.

# Por que é importante conhecer direito (ciência jurídica) para o exercício da função do executivo de finanças?

Respondida por Keyler Carvalho Rocha (Professor da FEA-USP)

O domínio do direito é fundamental para o setor. Em todas as decisões devem ser consideradas a legislação vigente e a jurisprudência dominante. Há diversas áreas do direito que estão profundamente ligadas a finanças, como a tributária, a societária, a cível, a comercial e a trabalhista.

O fisco é o grande sócio invisível da empresa que participa do faturamento, das despesas, do lucro etc., e o administrador financeiro zela pelo cumprimento de todas as obrigações tributárias, mas, concomitantemente, procura as alternativas tributárias menos onerosas.

Não há a menor dúvida de que o conhecimento aprofundado do direito e de suas alterações, decorrentes de seu contínuo aprimoramento, não é só uma obrigação, mas também uma condição necessária para que o executivo financeiro tome decisões corretas e eficientes. �



Carolina Fuhrmeister Diretora da Equilibrium – Gestão de Pessoas

# Autoconhecimento + paixão = resultados positivos

**DICA DE CARREIRA** 

Uma pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral com 1.200 empresários brasileiros mostra que a primeira característica que deve marcar um líder é o autoconhecimento. No entanto, essa é a segunda característica que mais falta ao líder, de acordo com a maioria dos entrevistados.

Pensando sob a ótica de que somos líderes da nossa carreira, independente da posição que ocupamos hoje, esse chapéu serve para todos. Permitir-se autoconhecer é fundamental. Buscar *feedbacks*, experimentar-se em diferentes contextos e ferramentas consistentes de análise de perfil são bons caminhos. O que você tem feito para conhecer mais de si mesmo? Você está realmente apropriado de quais são suas principais competências e quais são seus gaps para o objetivo maior da sua carreira? A propósito: Qual é o objetivo maior da sua carreira?

Se você já tem essa resposta, vamos para o próximo passo: aprender a praticar no trabalho o famoso *enjoy the ride*. O conceito de trabalho mudou, felizmente. Esse é um dos maiores legados que a geração Y está nos deixando; ela veio para mudar definitivamente a maneira como trabalhamos. É muito comum ouvirmos pessoas mais velhas contarem que tinham uma profissão para "colocar dinheiro em casa". O trabalho pelo trabalho, raramente feito com paixão. Tivemos importantes mudanças sobre esta questão.

Atualmente, no Ensino Médio já acontecem os questionamentos: "o que você realmente gosta de fazer?". E assim, o indivíduo vai descobrindo, como uma flor que desabrocha, algo que faz seu coração bater mais forte e o trabalho parecer lazer. Com responsabilidade e entrega, ressalva essencial. Aliás, com mais entrega e consequentes resultados positivos, como tudo o que é feito com paixão. Soma—se a isto o fato de que, antigamente, a escolha de uma carreira era algo para uma vida inteira. Hoje as coisas estão mais flexíveis e não há nada de errado em um executivo fazer uma "virada" na sua carreira as 40 anos, desde que se direcione para algo mais alinhado ao seu perfil, valores e paixões.

Como se vê, a pauta "felicidade" invade a agenda do trabalho. Conhecer-se, respeitar-se e desafiar-se dentro dos limites e potencialidades do seu perfil e conseguir aproveitar e curtir cada projeto do seu trabalho é a nova tendência. E que tendência saudável! Direcione-se a fazer coisas e ideias pelas quais tenha paixão, porque pessoas apaixonadas são pessoas apaixonantes. E, invariavelmente, preferimos fechar negócios com as pessoas em quem encontramos esse "brilho no olhar". .







# Uma visita a Xangai

onhecida como a capital econômica e financeira da China, Xangai se destaca por sua capacidade de inovação cultural e tecnológica. Ocupa também o posto de cidade mais populosa da República Popular da China, com mais de 22 milhões de habitantes.

Com 88 andares, o Grand Hyatt Shangai já foi considerado o hotel mais alto do mundo pelo Guiness World Records. A torre Jin Mao, projetada pelos arquitetos americanos Skidmore, Owings e Merril, desponta a uma altura de 420,5 metros. O hotel fica a 45 minutos do aeroporto internacional de Pudong, no coração financeiro da cidade. O distrito também abriga outros cartões-postais, como a torre Pérola Oriental e o edifício do Centro Financeiro Mundial de Xangai.

O centro de negócios do hotel funciona 24 horas e oferece equipamentos de escritório e serviços de secretariado sigilosos, incluindo tradução, impressão e embalamento de pacotes. O hóspede também pode solicitar a impressão e entrega de cartões de visita. A unidade conta ainda com 11 salas de conferência, todas com equipamentos multimídia de última geração.

Para relaxar após um dia frenético de negociações, o viajante pode apreciar as áreas de fitness e lazer localizadas no Club Oasis, no 57º andar, e nadar na sky pool, enquanto aprecia a vista de tirar o fôlego para o horizonte de Xangai.

Entre os diversos bares e restaurantes do Grand Hvatt. o destaque é o Club Jin Mao, localizado no 86º andar, conhecido como o mais prestigiado restaurante da culinária tradicional de Xangai. No 87º andar, está o Cloud 9 – The Sky Lounge, o bar mais frequentado do hotel, com uma visão de 360° para a cidade.

O viajante não pode encerrar a visita a Xangai sem conhecer a The Bund, a fonte mais famosa da megalópole, que apresenta obras arquitetônicas da virada dos século, e o famoso Jardim Yu Yuan, Criado no século XVI, o "Jar-

Grand Hyatt Shangai 88 Century Boulevard Pudong, Xangai F: +86 21 5049 1234 shanghai.grand.hyatt.com

Para mais informações: shanghai.grand@hyatt.com dim Yu" abriga elaboradas construções da dinastia imperial Ming, rodeadas por esculturas, pontes arqueadas e lagos ornamentais de rara beleza. ❖



Por Redação / Fotos: Divulgação

# ► Theobroma - Chocolat du Jour

O nome significa alimento dos deuses, uma homenagem à crença Maia de que a planta era um presente divino. Este lançamento é perfeito para quem deseja compartilhar a iguaria com os amigos. A barra de 550g de chocolate Nougat ou Noir fica encaixada em uma base de madeira teca acoplada a uma faca giratória, produzindo finíssimas lascas de chocolate. Para quem quiser repetir a experiência, basta comprar o refil do chocolate.

www.chocolatdujour.com.br



# ▼ Mercedes-Benz SLS AMG GT

A mais nova máquina de luxo da Mercedes-Benz tem lançamento mundial previsto para novembro. Disponível nas versões cupê e conversível, o SLS AMG GT chega ao mercado com motor 6.2 V8, 591 cv de potência, câmbio *SpeedShift* e aceleração de 0 a 100 km/h em apenas 3,7 segundos, atingindo velocidade máxima de 320 km/h. O modelo possui faróis e lanternas máscara negra, rodas de liga leve (aro 19 na frente e aro 20 atrás) e interior com acabamento em couro design da Mercedes, com costuras vermelhas.



# Montblanc Joseph II 4810

Esta edição limitada da coleção "Patrono das Artes" homenageia o imperador sacro romano Joseph II, mecenas do compositor Wolfgang Amadeus Mozart. A tampa e o corpo da caneta possuem incrustações de laca adornadas com cruzes imperiais e acabamento em ouro champagne. O bico de ouro 18K com o brasão imperal gravado arremata o design único desta peça artesanal, restrita a 4.810 exemplares no mundo.

www.montblanc.com





# ■ Whisky Glenfiddich 18 anos

Produzido em pequenos lotes, numerados individualmente, o Glenfiddich 18 anos combina o toque de doçura frutada do Oloroso espanhol ao carvalho dos barris americanos tradicionais. Depois de casados em tonéis de madeira por pelo menos três meses, seus ricos e suaves sabores se reúnem, criando um excepcionalmente macio e marcante single malt scotch whisky com notas de maçã, canela e carvalho. Cada lote é único e de qualidade extraordinária. www.williamgrant.com

# Mala Helium - Delsey

Lançada como uma das malas mais leves do mundo, a Helium une alta resistência ao design exclusivo da marca francesa. Fabricado com 100% de policarbonato, o modelo possui cadeado TSA integrado à alça e tecnologia de fechamento duplo zip securi tech, 40 vezes mais resistente que um zíper comum – uma poderosa barreira contra tentativas de violação.

www.delsey.com





# Leitura



# Securitização - novos rumos do mercado financeiro

Claudio Gonçalves dos Santos e Luiz Roberto Calado Editora Saint Paul – R\$ 74,00

Por Luiz Roberto Calado Diretor da Brain - Brasil Investimentos e Negócios

A crise financeira mundial volta a agravar-se, havendo um epicentro na Europa, a qual sofre de certa desconfiança na capacidade de pagamento de dívida soberana (dívida de países). De um lado, países como Portugal, Irlanda, Grécia, Espanha e Itália possuem dívidas elevadas em relação ao seu PIB (Produto Interno Bruto). Do outro, alguns bancos europeus estão com grandes posições compradas de títulos de dívidas desses países. Se aqueles deixarem de pagar suas dívidas, podem provocar quebra destes últimos e, consequentemente, mais instabilidade nos mercados. O pânico pode se instalar e pode-se ter uma repetição do que houve em 2008, quando o governo americano deixou o Banco Lehman Brothers quebrar. Em um cenário de pânico e grandes incertezas, os prejuízos e a destruição de valor podem ser de graves proporções.

A América Latina passou por séria crise de dívida nos anos 1980, algo semelhante ao que está ocorrendo com alguns países da Zona do Euro. O problema da América Latina foi resolvido com o Plano Brady, tema abordado no livro Securitização – novos rumos do mercado financeiro (Editora Saint Paul, 2011). Uma alternativa para alguns países da zona do euro com problemas de dívida pode ser uma reestruturação de suas dívidas através da securitização, com emissão de novos títulos, com deságio, taxa e prazo que atendam a demanda dos investidores.

O Plano Brady foi estruturado como uma securitização. Proporcionou aos bancos credores a oportunidade de substituir as dívidas antigas por novos instrumentos de dívida, *bonds* (títulos) representativos dessas dívidas. Os pagamentos a serem feitos aos bancos passavam a ser direcionados aos detentores dos *bonds* securitizados. Com o objetivo de melhorar a qualidade creditícia do *bond*, era dada garantia colateral do governo americano, uma garantia tida na época como de risco zero de inadimplência.

Em abril de 1994, o Brasil concluiu acordo de negociação de sua dívida externa nos moldes do Plano Brady. A dívida negociada no acordo, no montante de aproximadamente US\$ 55 bilhões, incluía todas as obrigações externas decorrentes de empréstimos de médio e longo prazo contraídos por entidades do setor público, englobando principal e juros. Pelo acordo assinado, o país emitiu US\$ 43,51 bilhões em novos bônus. No caso de securitização de dívidas de alguns países da Zona do Euro, em especial da Grécia, resta saber quanto os investidores estão dispostos a perder e quem pode dar garantia colateral. Alemanha? França?

É importante observar que, qualquer que seja o plano para os países endividados da Zona do Euro, alguém tem que perder para que o sistema volte novamente ao equilíbrio.

Além da crise na Europa, surge no mercado uma série de debates sobre o papel das agências de *rating* e a necessidade de regras para evitar o conflito de interesses entre agências, originador de títulos, bancos e demais *players* envolvidos no mercado de finanças estruturadas (securitização de ativos).

No Brasil, a CVM está sempre evoluindo com suas instruções normativas e acompanhando a evolução do mercado. A CVM estuda regulação para disciplinar as operações de securitização, remover incentivos errados ou inadequados e conflitos que distorçam o mercado, visando preservar os interesses da sociedade e dos investidores, para que se tenha um mercado financeiro e de capitais cada vez mais robusto, para fazer frente às demandas crescentes das empresas e investidores.

O presidente do Banco Central Europeu, as autoridades europeias e os presidentes dos países em dificuldade, como Grécia e Portugal, precisam olhar para o passado, para as experiências bem-sucedidas de rolagem das dívidas de países como Brasil, Argentina e outros da América do Sul nos anos 1980. Quem sabe no passado dos países nos anos 1980, rotulados como "subdesenvolvidos", esteja uma solução para a grave crise que se instalou na Zona do Euro, sob o risco de levar a região a uma séria recessão.



# Relação com investidores (RI) e governança corporativa nas empresas: guia prático

Edson Cordeiro da Silva - Editora Atlas - R\$ 64,00

Por Luis Rodeguero

Consultor nas áreas de Gestão Financeira e Governança Corporativa na Moore Capital

O autor fez um excelente trabalho ao reunir os princípios e as melhores práticas de RI em um guia prático amplo e completo, baseado em extensa pesquisa e na sua abrangente experiência profissional.

Organizado em 14 capítulos, o livro aborda de forma didática e objetiva desde guestões mais operacionais como ferramentas de comunicação até conceitos essenciais de governança corporativa e sustentabilidade.

O primeiro capítulo fala sobre a evolução da atividade de RI no Brasil e seu reconhecimento como atividade estratégica para as organizações de capital aberto. Os demais capítulos abordam todos os tópicos relativos à área, terminando com "dicas das melhores práticas de RI".

É dada uma ênfase especial ao tema de governança corporativa no capítulo 8, onde o autor conseguiu reunir todas as questões relevantes sobre o tema no Brasil. O texto também surpreende ao mencionar as tendências do setor de RI, possibilitando uma reflexão do leitor sobre o futuro desta área que está em plena evolução.

O livro é uma obra importante porque consolida todos os diversos elementos que compõem a atividade de RI, como comunicação, finanças, transparência, legislação e governança corporativa. É uma leitura obrigatória e uma peça essencial na biblioteca de investidores, analistas de mercado, executivos e conselheiros.

# estante



# Mecado de renda fixa no **Brasil**

Paulo Lamosa Berger Editora Nova Razão Cultural - R\$ 49,90

Dedicada aos instrumentos de renda fixa e às operações desse mercado no Brasil, a publicação reúne exemplos e exercícios práticos sobre os diversos tipos de ativos, com ênfase em títulos públicos federais.



# Um quia do conhecimento em gerenciamento de projetos

Project Management Institute - Global Standard - Editora Saraiva - R\$ 119,90

Reconhecido como um dos melhores recursos disponíveis para a área, o Guia PMBOK contém as práticas fundamentais para alcançar altos padrões de excelência em projetos.



# Consiga o que você quer

Stuart Diamond Editora Sextante - R\$39,90

Considerado o melhor livro sobre carreira pelo The Wall Street Journal, apresenta um estilo de negociação inovador, que foi adotado pelo Google para treinar seus funcionários no mundo inteiro.

# Executivos&Empresas

Por Redação / Fotos: Jacinto Alvarez e Arquivo pessoal



# Paixão pelo trabalho

rabalhar muito é diferente de trabalhar por prazer: no primeiro caso, a atividade profissional tem um aspecto negativo, bastante conhecido pelo nome "workaholic". Já no segundo, a pessoa é apaixonada pelo que faz e encontra na atividade profissional sempre mais motivação para seguir. Esse é o perfil do que se conhece como "worklover" – e assim é Walter Machado de Barros.

Associado desde 1983 ao IBEF SP, ele é membro do Conselho de Administração e exerceu, por dois mandatos consecutivos, tanto a presidência desse mesmo Conselho (2007/2009 e 2009/2011) como da Diretoria Executiva (2003/2005 e 2005/2007).

Nesse período de oito anos, comandou uma equipe de colegas responsável pela maior transformação na história da entidade, criando o IBEF Jovem, o IBEF Mulher, o Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG, a reformulação das atividades da Diretoria Vogal (que batizou de "celeiro de dirigentes da entidade"), culminando com a criação do Conselho de Administração – o ponto alto da renovação da governança do IBEF São Paulo.

Formado em Economia e Ciências Contábeis, com Business Training Course da General Eletric, Walter exerceu, ao longo dos seus 25 anos de carreira, cargos diretivos em grandes empresas: Pfizer, General Electric, Price WaterhouseCoopers, Grupo Safra, Grupo Suzano, entre outras. Afeito às letras, Walter contribui com artigos sobre economia, finanças e governança corporativa para a grande imprensa

Desde 1994, está à frente da WMB Consultoria de Gestão Ltda, empresa voltada para processos de mudança organizacional, projetos de recuperação e viabilização de empresas, governança corporativa e serviços de aconselhamento. É também membro do Comitê de Auditoria do BicBanco e do Conselho Fiscal da Anhanguera Educacional Participações.

Walter afirma que na profissão de consultor em gestão vivencia seus melhores anos de vida profissional: "Sinto-me gratificado pelo que sou, pela maturidade alcançada, pela experiência vivida e pela oportunidade de fazer o que gosto – encarar





desafios em cada projeto, em cada Comitê e Conselho e na entrega do que foi encomendado!". E acrescenta: "Minha experiência decorre de noites de insônia, do amor pela profissão, do atrevimento para ousar, enfim, de fazer acontecer e saborear o doce das vitórias e o amargo das derrotas, o difícil aprendizado desta fascinante jornada".

Dono de uma agenda capaz de desafiar a disposição até dos jovens mais dinâmicos, Walter destaca que as ocupações não o impedem de ter uma intensa vida social e familiar. Casado com Anaqueila, pai de dois filhos (Valéria e Alexandre) e avô de Victória e João Pedro, o consultor anualmente viaja para o exterior, em férias, junto com a esposa.

É fã da boa culinária e de bons vinhos, dedicando-se, em dias inspirados, a criações gastronômicas com bacalhau e risotos. Aos fins de semana, realiza almoços em casa na companhia dos filhos, netos, nora e genro – para vivenciar a família, pois ninguém é de ferro! •

### WALTER MACHADO DE BARROS

Palavra que te define: Resoluto

Guru: Peter Drucker

Uma personalidade histórica: Fernando Henrique Cardoso

Estilo musical: Blues e Jazz

**Melhor filme:** Num lago dourado, Matrix e Os Imperdoáveis

Melhor livro: A lanterna na popa, de Roberto Campos

Esportes: Caminhada (e torcer para o Corinthians)

O que mais gosta de fazer nas horas de lazer: Bons livros, teatro, cinema, gastronomia e conviver com a família, sempre

Culinária preferida: Italiana

País (fora do Brasil): Aquele que ainda vou conhecer

Melhor cidade brasileira: São Paulo

Férias: Viajar com Anaqueila

# **Aniversariantes**

# JULHO/AGOSTO 2012

# **JULHO**

### 1/7

- » Wilson Teixeira de Melo
- » Carlos Alberto dos Santos
- » Wagner Rocha Furtado
- » Andre Luis Rodrigues 2/7
- » Gastão Vieira de Campos Filho
- » João Vieira Uchôa Filho
- » Flavio Marcondes Bojikian 3/7
- » Felipe Themudo Lessa Marcilio
- » Luciana Medeiros Von Adamek
- » Valter Luis Hime Pinheiro Soares 4/7
- » Alexandre Antunes Pereira Louro
- » Alexandre Carriero
- 5/7
- » Vicente Kazuhiro Okazaki
- » Bianca Cachete Cuono
- » José Luiz Corral 6/7
- » Alex Figueiredo Zwir
- » Roberto Claudio Neuding 7/7
- » Josmar Beltrami

# 8/7

- » Ho Don Lee
- » Elaine Cristina São Miguel
- » João Carvalho de Miranda
- » Lineu Francisco de Oliveira
- » Wagner Mar 9/7
- » João Eduardo Laudisio
- » Rogério Neri Menezes
- » Fernando Chiqueto da Silva 10/7
- » Cláudio Rudge Ortenblad
- » Alfredo Nicolau Y. Benito
- » Arnaldo Cesar da Costa Vianna
- » Francisco José Brant de Carvalho Junior
- » Marcelo de Lima Dias
- » Rodrigo Uchôa Fagundes Ferraz de Camargo

### 12/7

- » Cesar Colodete Lucas
- » Leandro Gomes
- 13/1
- » Cleusa de França Pereira
- » Augusto Ricardo Von Ellenrieder» Carlos Alberto Bifulco
- 14/7
- » Alberto Akira Inada
- » Antonio J. M. Fonseca de Queiroz
- » Monica Pires da Silva
- » Milton Mazzo Junior

### 15/7

- » Adhemar Magon
- » Edelcio Koitiro Nisiyama 16/7
- » André Jacintho Mesquita
- » Paulo Miguel Marraccini
- » Manoel Horácio Francisco da Silva
- » Valerio Augusto Mateus
- » Marienne Mendonça Shiota Coutinho
- » Anibal Dos Santos Paron
- » Sergio Henrique Ranciaro Moraes 17/7
- » Alexandra Murari Matteucci
- » Gelson Cruz Picchi 18/7
- » Francisco José Turra
- » Elisabete Waller Alves
- » Alciomara Kukla
- » Rafaela Maria Gabriel 19/7
- » Raul de Paula Leite Filho 20/7
- » Ronaldo Corrêa Martins
- » Raul de Souza Neto
- » Luis Carlos Cerresi
- » Flavio Giani Ramos
- » Rogério Willian da Silva 21/07
- » Luiz Claudio Fontes 22/7
- » José Cesar Guiotti
- » Roberto Belizario
- » Luciano Fantim 23/7
- » Nelson Vieira Barreira
- » Décio Squassoni
- » Fernando Henrique Teixeira de Oliveira

### 24/7

- » Eloy Gonçalves de Oliveira
- » Severino Pereira da Silva Filho
- » Jorge Cintra Buckup
- » André Covre
- » Magali R. M. Leite
- » Evelin Spinosa 25/7
- » João Paulo Pacheco Amorim Neves
- » Luiz Amadeu Cruz
- » Thomas Benes Felsberg
- » Mario Antonio Rossi
- » Eduardo Espinola Cataldi
- » Elaine Gonçalves Olivetto 26/7
- » Carlos Martinez
- » Mauro Silvério Figueiredo
- » Marcio Corradi Leoni
- » André Luis Valadão

### 28/7

- » Eduardo de Carvalho Borges
- » Alexandre Fonseca Dinkelmann 30/7
- » Reinaldo Grasson de Oliveira
- » Luiz Gustavo Rivelo
- » Paulo Henrique de Medeiros Arruda 31/7
- » Ugo Franco Barbieri
- » Roberto Brás Matos Macedo
- » Jose Roberto Beraldo

# **AGOSTO**

### 1/9

- » João Paulo Colombo
- » Daniela Dalfovo

# 2/8

- » Antonio Fernando Burani
- » Geert Mathijs Aalbers
- » Antonio Luiz de Queiroz Silva
- » Adriano Pascoalotto
- 4/8
- » Wadico Waldir Bucchi» Adalmir Sampaio Gomes
- 6/8 » André Tanno
- » Rodrigo Zarvos Mendes Pereira
- » Fábio João Zogbi
- » Ricardo Abrahão Fajnzylber 8/8
- » Jailson Gomes Batista
- » Ivan de Souza
- » Waine Domingos Peron
- » Rodnei Caio Baptista
- » Ricardo Lopes 10/8
- » Carlos David Gonzalez
- » José Rogério Luiz
- » Alexsandro Toaldo
- » João Alberto Bertin Sanches
- » Rui de Souza Lima Junior
- » José Alvaro Sardinha
- » Sérgio Cleto
- » Mario Luiz Levada 12/8
- » Adriano Zan 13/8
- » João Pinheiro Nogueira Batista
- » Ana Maria Elorrieta
- » Alessandro Marchesino de Oliveira
  » Carolina Asevedo Couto

### 14/8

- » Mário Togneri
- » José Geraldo Antunes
- » Leonardo Portugal

### 16/8

- » Maria Lucia de Almeida Prado e Silva
- » Luciano Costa Novo dos Santos Lima 17/8
- » Sergio Augusto Demarchi
- » José Luiz Cabello Campos
- » Cynthia May Hobbs Pinho
- » Omar Magid Hauache 18/8
- » Paulo Sérgio Neia Meneghello
- » Ricardo dos Santos Mattos
- » Felipe do Lago Rugani
- » Bruno Marques Santo 20/8
- » Luiz Antonio Wagih Abbud
- » Jorge Moysés Dib Filho
- » Paulo Sergio Meffe Francisco
- » Roberto Guerra Dupin
- » Octávio Cezar do Nascimento Filho 21/8
- » César Augusto Sizenando Silva
- » Rodrigo Ferreira Medeiros da Silva
- 22/0
- » Rubens João Tafner
- » Roberto Carlos de Sá» Gemerson Doriguello Bertin
- » Marcelo de Faria Kato
- 23/0
- » Andrew Drummond Murray» Valéria Cristina Natal
- » Mauricio R. de Paiva Dias
- » Glauco Benatti » Marcelo Antonio de Jesus
- 24/8
- » Edison Carlos Fernandes
- » Luiz Tadashi Yamashita» Gustavo Feitosa Felizzola
- 25/08
- » Helena Freire Mcdonnell
- » Roberto Augusto Bezerra» Luiz Alberto Fortuna Stouthandel
- » José Aparecido Natal» Manuel Araujo
- 26/8 » Paulo Cesar de Sousa Abreu
- » Marta Helenita Trentin
- 27/8 » João Ricardo Kalil Patah
- 28/8
  » Carlos Jose Roque
  » Fabio Jorge Celeguim
- 29/8
- » Robson Luis Ferreira Souto» Maria José de Mula Cury
- 30/8 » Sergio Diniz
- » Róbinson da Silva
- » Roberto Cardoso Ribeiro
- » Guilherme M. Maruxo



# Empréstimo Ponte para Projeto de Concessão Rodoviária

# R\$ 60.000.000,00

Debêntures Privadas

Assessor financeiro exclusivo na captação de recursos



© 2012 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., Todos os direitos reservados. Neste documento, "PwC" refere-se a PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., firma membro da PricewaterhouseCoopers International Limited, constituindo-se cada firma membro da PricewaterhouseCoopers International Limited pessoa jurídica separada e independente.

# **NOVOS ASSOCIADOS**

Rosana Passos de Pádua	CSN			
Alexandre Antoniazzi Porto	Johnson & Johnson			
Virginia Custodio Macedo Gomes Daia	Terral Soluções Empresariais S/A			
Cleusa de França Pereira	JVCKENWOOD do Brasil			
Ricardo Miyazaki	Ernst & Young Terco			
Marcelo Marques Marcondes de Mello	Pinheiro Neto Advogados			
Nicole Provasi	-			
Salim Augusto Amed Ali	OM30 Mindnology			
Lilian Barajas de Morais	Editora Globo S/A			
Paulo Sergio Garcia Moraes Junior	2GET Consultoria			
Roberto Carlos de Sá	Dental Prev. Ind. Com. Ltda.			
Renata Dolabella Fabrini	Fesa Consultores em Recursos Humanos			





Por Paola Rodrigues Dôliveira. Advogada especialista em Direito Tributário

# Breves considerações sobre a Tributação Ambiental no Brasil

A tributação ambiental significa a correlação entre os direitos tributário e ambiental, seja para a interpretação de legislações que visem orientar ambientalmente condutas em favor do meio ambiente ou apenas para ressaltar a significância ambiental na interpretação de leis de outras áreas, a exemplo da área tributária.

Assim, o emprego de recursos financeiros, especialmente do Sistema Tributário Nacional, visando efetivar ações de preservação e proteção ambientais, é uma prática que pode ser utilizada a favor das empresas brasileiras, viabilizando a concretização de projetos de sustentabilidade sob uma nova abordagem, além da social e da ambiental.

Nesse contexto, cumpre ressaltar que o estado de Pernambuco publicou, em 19/05/2012, a legislação sobre o programa **PEsustentável** (Lei nº 14.666/2012). Trata-se de uma iniciativa que possui a finalidade de fomentar a adoção de melhores práticas de sustentabilidade ambiental das empresas e comunidades produtivas do estado, mediante a concessão de incentivos fiscais e financeiros.

Para fins de adequação ao Programa, considera-se "projeto" ou "prática" sustentável na atividade produtiva "ações que impliquem economia de recursos ambientais ou que minimizem as emissões de carbono e outros poluentes, diretamente vinculadas à atividade da empresa ou comunidade produtiva".

A mesma legislação cria ainda um Fundo de Eficiência Hídrica e Energética de Pernambuco – FEHEPE, com o objetivo de apoiar projetos com este foco, e também estimula o uso de energias renováveis, que poderá ser apoiado por incentivo fiscal na forma de crédito presumido sobre o saldo devedor mensal do ICMS.

É importante ressaltar que a presente legislação é uma das poucas e mais recentes iniciativas de viabilizar a Tributação Ambiental, tema de muitos estudos teóricos no mundo e, há algum tempo, muito debatido no Brasil. Embora polêmico, por não existir uma estrutura normativa enraizada no ordenamento brasileiro, o tema ganha importância no mundo empresarial, já que está diretamente ligado às questões emergentes de sustentabilidade corporativa e também à possibilidade de "mexer na conta tributária" das companhias.

Podemos mencionar, como outro exemplo, desta vez a nível federal, com a Nova Política de Resíduos Sólidos, a inovação do crédito presumido de IPI a estabelecimentos industriais que adquirem resíduos sólidos como matéria-prima/produto intermediário na fabricação de seus produtos (Lei nº 7.619/2011), cuja eficácia poderemos analisar a médio prazo.

É evidente que ainda somos embrionários, comparado a outros países, nas iniciativas efetivas, que geram resultados e impactam positivamente na redução de impostos a pagar (economia tributária). Como exemplo de pouca efetividade, podemos mencionar o ICMS Ecológico paranaense, em que pese tenha sido manejado como um tributo ambiental pela mídia, não utilizou dos instrumentos disponíveis no ordenamento jurídico para se tornar eficaz. Pautou-se tão somente no direcionamento de arrecadação tributária para fins ambientais.

Os tributos em geral possuem finalidades fiscais, parafiscais e extrafiscais. A finalidade fiscal é aquela em que se imputa a arrecadação aos cofres públicos como principal objetivo. Já a extrafiscalidade visa influenciar determinado comportamento. Na Tributação Ambiental, a extrafiscalidade funciona como uma condicionante de comportamentos voltados à proteção ambiental.

Sob os aspectos práticos abordados, verificamos que ainda persistem (por algum motivo, seja ele ambiental ou econômico) essas iniciativas legislativas, não apenas do ponto de vista de incentivos tributários, mas também de interpretações que agregam conceitos ambientais e, assim, consequentemente, nossa esperança de aplicabilidade e efetividade da Tributação Ambiental.

Por essa razão também a iniciativa pernambucana merece o devido destaque como uma legislação positiva que coloca em prática, de maneira simplificada, os conceitos ora abordados. Muito embora ainda esteja pendente de regulamentação, essa legislação pode ser considerada como estímulo para os demais estados brasileiros a se adequarem ao contexto aqui retratado. •