EDITORIAL

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

O Brasil no radar das Fusões e Aquisições

A edição de fevereiro de 2012 traz assuntos interessantes, como sempre muito atuais e voltados para a comunidade de executivos de finanças, em especial – sem deixar de interessar, no entanto, a todas as demais categorias de executivos e administradores. Destaco, de início, a reportagem de capa, que trata de um tema em bastante evidência nos últimos meses: Fusões e Aquisições. Com o Brasil no centro das atenções do universo econômico, as empresas brasileiras têm participado fortemente desse tipo de transação – muitas vezes na ponta compradora, o que evidencia nossa importância.

Apresentamos para conhecimento de todos os profissionais da área financeira o Planejamento Estratégico do IBEF SP, que alinhava todas as propostas que a Diretoria Executiva desenvolveu para os próximos anos. Tais propostas foram plenamente aprovadas pelo Conselho de Administração, as atividades elencadas no plano geral já tiveram início, e esperamos em breve apresentar o acompanhamento da evolução do processo.

O entrevistado do mês em nossa seção Ping Pong é Osvaldo Barbosa de Oliveira, CEO da filial brasileira do LinkedIn – a rede social profissional mais importante do mundo, que acaba de abrir seu escritório local. Oliveira expõe suas impressões sobre as possibilidades e oportunidades para esse famoso site. Já Executivos&Empresas nos traz uma excelente oportunidade de conhecer um ótimo profissional, com larga experiência no campo da auditoria: Henrique Luz – profundamente integrado com o IBEF, seja em São Paulo, seja em nível nacional.

Como parte de nossa estratégia de trazer conteúdos interessantes e importantes, nesta edição temos a estreia da coluna de Octávio de Barros, economista-chefe do Bradesco. Ele nos traz uma visão inédita e pitoresca do Fórum Econômico Mundial de Davos, realizado em janeiro.

O ex-ministro da Fazenda e ex-presidente do Banco Central, Pedro Malan, é a personalidade cuja minibiografia nos é trazida neste mês.

Rodrigo Kede, Conselheiro e ex-Presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP, nos apresenta mais uma interessante abordagem do universo tecnológico: a aliança entre a capacidade de redução de custos da área de TI e as decisões sobre investimentos para gerar crescimento, adotadas em cada início de exercício social. Também nossos parceiros do Inepad nos trazem um interessante artigo, no qual abordam o papel do consumo interno das famílias como sustentáculo do crescimento do PIB.

A coluna IBEF Mulher analisa o risco de desprezar a mulher "Y", enquanto o IBEF Jovem traz mais uma dica de carreira para os jovens executivos.

Ao lado da cobertura de eventos realizados pelas comissões do IBEF SP, encontramos interessantes artigos, esclarecedores e atuais, escritos por profissionais de comprovada competência.

Temos ainda as dicas de consumo e turismo, que têm trazido importantes contribuições para os nossos leitores – destacando a visão diferente de um local para viagens de lazer aliada a preocupações ecológicas.

Tenho certeza que vocês encontrarão um bom entretenimento ao folhear esta edição, e só posso desejar-lhes uma boa leitura.

RAPIDINHAS

Palestra

Walter Machado de Barros, membro do Conselho de Administração do IBEF SP, estará no dia 20/03/12, às 19h30, na FIA/USP (Fundação Instituto de Administração), unidade Butantã, para proferir a palestra "O Executivo moderno diante da área de Finanças", para os cursos MBA Gestão Empresarial. Walter presidiu o Conselho de Administração (2007/2011) e a Diretoria Executiva (2003/2007) do instituto.

Alckmin no CONEF

André Rodrigues, presidente da diretoria executiva do IBEF SP, esteve em audiência com o governador do Estado de São Paulo, Geraldo Alckmin, para convidá-lo a ser palestrante da edição do CONEF (Congresso Nacional de Executivos de Finanças) que acontecerá em setembro. O governador recebeu o convite com entusiasmo e, agora, tudo é questão de adequar a agenda para que participe do evento.

Nova parceria

Jose Adalber Alencar, membro suplente do Conselho Fiscal e da CRP (Comissão de Relações Públicas) do IBEF SP, assumiu uma nova parceria com a empresa Susso Corretores de Seguros, onde atuará nos seguros pessoais de Automóvel, Residencial, Fiança Locaticia e Saúde, entre outros. Alencar possui mais de 30 anos de experiência na área, com atuação em diversas empresas de nível internacional – destacando-se a Tudor Marsh McLennan e a Harmonia.

PROGRAME-SE

Encontro

De 06 a 10 de junho

Hotel Tivoli – Praia do Forte – Bahia

Encontro Socioesportivo 2012

Fotos: Márcio Bruno

Brasil e as redes sociais

Osvaldo Barbosa de Oliveira, *Diretor geral do LinkedIn, falou sobre a abertura do primeiro escritório da empresa no Brasil*

Ibef News: As redes sociais são, atualmente, o maior canal de comunicação. As empresas vêm acompanhando tais mudanças e hoje a internet é um dos meios de procura do perfil de executivos. Como o sr. vê isso?
Osvaldo Barbosa de Oliveira: As redes sociais são, na verdade, um lugar onde muitas pessoas estão criando perfis, alguns sociais e outros profissionais. No LinkedIn, os 135 milhões de membros, de 200 países diferentes, estão no site para construir suas marcas profissionais e dividir experiências com seus colegas. Isso porque é importante manter a sua reputação profissional no LinkedIn não só quando você está à procura de um emprego, mas em todos os momentos. Nossos membros mantêm seus perfis, incluindo toda sua experiência profissional. Como resultado, o LinkedIn oferece uma visão única sobre os candidatos para os profissionais de recursos humanos.

IN: No início, as redes sociais eram mais voltadas para assuntos pessoais, como marcar encontros, viagens e fazer comentários sobre sua própria vida. O LinkedIn entrou para atender a demanda das empresas? Qual o principal objetivo da rede?
OBO: Nossa missão é conectar os profissionais de todo o mundo e torná-los mais produtivos e bem sucedidos. No LinkedIn eles podem compartilhar todo seu conhecimento, conhecer novos colegas da sua área por meio de alguém que você já conheça, fazer negócios e explorar novas oportunidades.

IN: No Brasil, o LinkedIn em português foi criado em 2010 e já está com seis milhões de usuários cadastrados. Como o sr. explica essa adesão tão rápida?
OBO: Os brasileiros amam a mídia social e nós tivemos uma reação muito positiva para o LinkedIn aqui no Brasil. Desde o lançamento do site em português, em abril de 2010, o número de usuários no país cresceu de um milhão para os atuais seis milhões. Os membros brasileiros têm utilizado com sucesso a rede para encontrar novas oportunidades de carreira e aumentar seus negócios. Eles também utilizam o LinkedIn para buscar colaboradores talentosos, parceiros e fornecedores para suas empresas.

IN: O que os usuários mais buscam no LinkedIn?
OBO: Os usuários estão no LinkedIn para encontrar oportunidades tanto para suas carreiras quanto para seus negócios. Além disso, é um site utilizado para networking, fazer relações comerciais e obter insights de negócios.

IN: Qual foi o faturamento de vocês no terceiro trimestre de 2011? Com o que está relacionado o crescimento da companhia?

Em novembro de 2011, a rede social profissional LinkedIn anunciou a abertura do seu primeiro escritório no Brasil. Com sede em São Paulo, a empresa terá como diretor geral Osvaldo Barbosa de Oliveira, que tem como principal responsabilidade aumentar o número de usuários brasileiros – já em seis milhões – e criar parcerias estratégicas.
Sem divulgar números de investimentos ou metas de crescimento, Osvaldo Barbosa afirmou que os brasileiros amam a mídia social e têm utilizado o LinkedIn com muito sucesso.

OBO: Nossa receita total aumentou 126% em relação ao mesmo período de 2010, totalizando US$ 139 milhões. Este foi o nosso oitavo trimestre consecutivo de aceleração e nosso quinto trimestre consecutivo de crescimento superior a 100%. Nossa receita de Contratação de Soluções foi de US$ 71 milhões, uma alta de 160% ante igual período do ano anterior. No terceiro trimestre, a contratação de soluções compreendeu 51% do total de receitas, contra 44% registrado em 2010. A receita de Soluções de Marketing somou US$ 40,1 milhões, um aumento de 113% na comparação com o ano anterior. A receita de Assinaturas Premium atingiu US$ 28,4 milhões, incremento de 81% em relação a 2010.

IN: Falando um pouco sobre o novo escritório, o que levou a empresa a decidir pela abertura de uma filial aqui?
OBO: É importante para nós estar próximo aos nossos membros. Isso começou com o lançamento do site em português, em abril de 2010. A partir de então, a abertura de um escritório no Brasil seria o próximo passo.

IN: Quais são as metas da empresa?
OBO: Nosso foco é dar continuidade à educação e à visibilidade para que mais profissionais brasileiros, inclusive de marketing e recursos humanos, entendam os benefícios do LinkedIn. Nossa estratégia é crescer com base no sucesso que temos percebido com os atuais consumidores e usuários, e buscamos expandir ainda mais essa base.

IN: O sr. acredita que esse escritório é apenas o primeiro de outros da empresa aqui no Brasil?
OBO: Por enquanto teremos apenas esse escritório aqui no Brasil. Ainda não temos nenhum outro para anunciar.

IN: Quais os desafios que o sr. irá enfrentar como líder do LinkedIn no Brasil?
OBO: Vemos uma grande oportunidade no Brasil, pois sabemos que o número de usuários está crescendo e obtivemos retorno de que eles estão utilizando o LinkedIn para encontrar as oportunidades de carreira e negócios e adquirir insights positivos, enquanto constroem uma forte rede de relacionamento. Meu objetivo será ajudar profissionais a usufruírem do LinkedIn ao máximo, e sinto que há grandes oportunidades para auxiliar empresas a melhor entenderem como podem recrutar e divulgar suas marcas por meio da nossa plataforma.

IN: O sr. vê no Brasil um mercado promissor nesse segmento? Por quê? Qual o próximo mercado na América Latina em que o LinkedIn pretende se fortalecer?
OBO: O escritório do Brasil servirá como um ponto central para a América Latina, apoiando os membros de países como a Argentina, Colômbia, México e Peru.

IN: Quantos postos de trabalho vocês pretendem criar neste início? Qual a meta para este ano?
OBO: Estamos começando com uma boa contratação de mão de obra, mas esperamos aumentar esse número significativamente ao longo do ano. ❖

Por Redação / Fotos: Jacinto Alvarez

Shutterstock

Governança corporativa sob medida

Luiz Marcatti, diretor da área de gestão da Mesa Corporate Governance, ministra palestra sobre boas práticas do conselho de administração e empresas familiares

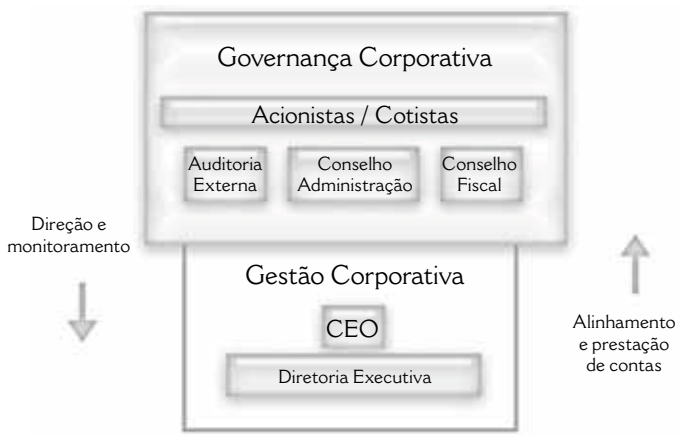
"Governança Corporativa é um tema relativamente novo no Brasil e, por isso, muitas pessoas pensam que existe apenas em grandes empresas", afirmou Luiz Marcatti, diretor da área de gestão da Mesa Corporate Governance, em sua palestra sobre boas práticas de Governança Corporativa, realizada na sede do IBEF SP durante um café da manhã, em 30 de novembro.

Contudo, o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) define governança como um "sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria, Independente e Conselho Fiscal". Dessa forma, a Governança Corporativa garante que os interesses da alta gerência estejam alinhados com os dos sócios.

Segundo Luiz, no Brasil, o termo governança ganhou mais popularidade a partir de 2002, quando ocorreram grandes quebras de grupos, movidas por fraudes, e ficaram evidentes claras falhas de comportamento e de como conduzir uma empresa. Em 2004, quando os processos de IPOs (oferta pública inicial de ações, na sigla em inglês) ganharam força no país, o número de empresas negociando ações na bolsa triplicou, e o tema ganhou ainda mais espaço no mercado desde então.

Mas qual o principal objetivo da governança corporativa? Dar a direção e monitorar o desempenho dos executivos, destacou Luiz. O ideal é que um conselho de administração lidere a estrutura, as boas práticas e a auditoria, para que tudo seja feito como o esperado.

Estrutura governança corporativa



As dificuldades aparecem, de acordo com Luiz, quando as funções se misturam e o dono da empresa acaba fazendo parte do conselho de administração. "Ele não sabe em que momento está tomando uma decisão como dono e quando está tomando uma decisão como executivo. Por isso, o presidente do conselho não pode ser o presidente-executivo, ou vice-versa."

Empresas de pequeno e médio porte têm mais dificuldade para separar as funções, disse Luiz. "É perigoso tirar o dono do executivo e deixá-lo apenas no conselho. Isso pode colocar em risco o futuro do negócio." A mudança, segundo ele, tem de ser gradual. "Governança é um processo de evolução constante. Não é um modelo como o ISO, em que você define regras de como atuar. Apesar de você ter um guia de boas práticas estabelecido, é um processo que deve ser construído sob medida para cada companhia."

Princípios básicos da governança corporativa:

1 – Transparência: fazer com que todas as relações que interfiram na vida dos negócios sejam transparentes. "Suas regras, o que pode e o que não pode, as decisões, como se monitora, como se premia e como se pune. Tudo deve estar claro, em todos os níveis." No entanto, antes é preciso organizar os sistemas, as regras de decisões, de monitoramento e de relações para, aos poucos, criar essa transparência.

2 – Prestação de contas: todos dentro da empresa, em qualquer nível, devem prestar contas a alguém, mesmo que ele seja um controlador que tenha sócios minoritários.

3 – Equidade: tratamento justo e igualitário a todos os públicos diretamente ou indiretamente envolvidos na companhia, em suas diversas relações societárias (controlador/minoritário, sócios/executivos, executivos/funcionários, etc.).

4 – Responsabilidade corporativa: o sócio da empresa é responsável por todas as relações que estabelece dentro do seu negócio. Tem a ver com o tratamento sobre sustentabilidade, sobre compliance e ética – ou seja, trata-se do lucro responsável. É quando você se cerca de valores intangíveis que ajudam a sustentar a imagem e o próprio resultado da sustentabilidade do seu negócio. "A Zara, por exemplo, vem enfrentando uma questão séria de imagem, porque se descobriu que, para conseguir vender as peças naquele preço, ela compra de pessoas [envolvidas] com trabalho escravo."

Luiz Marcatti – Palestrante

"É preciso se preparar antes de uma sociedade com um private equity – caso contrário, será preciso aceitar o modelo de governança do fundo", afirmou Luiz Marcatti

Busca por boas práticas

Mas por que os empresários têm buscado implementar boas práticas de governança corporativa em suas organizações? Luiz afirma que um dos principais fatores que influenciam essa busca é a profissionalização do controle e da tomada de decisões dentro da empresa. Segundo ele, no Brasil, grande parte das companhias é de controle familiar. O empresário é levado a entender, assim, que o único jeito de profissionalizar uma empresa é demitir seus parentes – quando, na prática, não é.

"O fundamental é ter regras claras e procedimentos alinhados a essas regras de controle, tomada de decisão, monitoramento, avaliação de desempenho, meritocracia, premiação e punição. E isso deve acontecer em um ambiente familiar ou não", ressaltou Luiz.

Outro fator é a separação entre patrimônio e negócio. Uma empresa familiar, se não tomar o devido cuidado, pode misturar as contas pessoais e profissionais – e o empresário pode perder de vista qual é o seu ganho real no negócio.

Os processos de fusões, aquisições, alianças e parcerias também são uma dos motivos pelos quais os empresários buscam criar modelos formalizados de governança: segundo Luiz, é importante estar preparado e melhor estruturado para entrar em um processo como esse. A reorganização societária foi outro ponto destacado na palestra: a saída. A saída de um sócio em um ambiente sem regras pode deixar traumas; se não houver uma regra clara de composição de quanto vale cada parte, a separação pode se arrastar por muito tempo.

A entrada de fundos de investimento na empresa também é um momento importante para se criar uma governança. Luiz afirmou que é preciso se preparar antes de uma sociedade com um private equity – caso contrário, será preciso aceitar o modelo de governança do fundo.

Processos sucessórios e de abertura de capital são períodos críticos, em que a companhia deve estar estruturada para enfrentar. "De 2005 a 2008, houve a febre dos IPOs e muitos empresários montaram modelos de governança 'fast food', apenas para apresentar ao mercado", contou Luiz. Um projeto de governança, no entanto, que possa realmente cumprir o seu papel – e que permita à companhia ir com segurança ao mercado – demora no mínimo sete meses para ser construído.

Objetivos que cercam as boas práticas de governança corporativa:

1 – Perpetuação: criar uma base sustentável na relação societária que permita a longevidade no negócio. "A empresa não deve ter apenas o tempo útil de vida do seu fundador e, infelizmente, muitas passam por essa situação. É preciso criar um sistema de controle, comando e direcionamento, que permita a longevidade do negócio."

2 – Acesso a capital: os fornecedores de capital das empresas estabelecem como condição clara a análise de riscos. Nessa hora, quanto mais confiável for o sistema de informação da companhia, mais crédito, mais prazo e menor custo ela terá.

3 – Desempenho acima da média: é uma obrigação das boas práticas de governança corporativa. É você criar no conselho de administração um ambiente de troca de ideias e monitoramento constantes, que leve a buscar um resultado acima da média do mercado. "Se eu estiver na média em um mercado altamente competitivo, vou ser apenas mais um. Se eu estiver abaixo da média, em pouco tempo, serei menos um. Por isso, é bom estarmos sempre acima da média."

4 – Agregar valor: as boas práticas de governança corporativa reconhecidas pelo mercado agregam valor – e não no aspecto intangível. A empresa de boa governança passa a valer mais no mercado, porque os investidores pagam por ela.

Como em toda e qualquer implementação, o processo de governança corporativa também enfrenta desafios, que vão desde ter uma assembleia de acionistas/cotistas até o alinhamento de visões e objetivos. "A maioria das vezes, os sócios não sabem o que está acontecendo na empresa, não entendem o que estão lendo e apenas assinam o que o controlador manda", disse Luiz.

Ele afirma que é importante ter clareza quanto às expectativas dos acionistas e respeitá-las, porque só assim o executivo saberá se está indo pelo caminho certo. Outro ponto fundamental é separar os papéis do sócio, conselheiro, acionista e da família. Por fim, é preciso haver um alinhamento de visões, objetivos e comunicação entre todos.

Falhas corporativas

Os desastres empresariais do passado recente nos mostraram que as razões pelas quais as companhias falham são poucas e comuns, independentemente do setor ou geografia. O professor Stewart Hamilton, em seu livro *Greed and Corporate Faillure – The Lessons from Recent Disasters*, afirmou que a quebra de uma empresa resulta sempre de uma somatória de eventos que coincidem em um determinado momento – como a queda de um avião, por exemplo.

Stewart Hamilton avaliou seis fatores fundamentais para falência de empresas:

1 – Conselho de administração ineficiente;
2 – Decisões estratégicas pobres;
3 – CEO dominante;
4 – Ganância e desejo de poder;
5 – Controles internos falhos;
6 – Crescimento exagerado.

"Falta de competência, falta de entendimento do negócio e falta de discussões estratégicas consistentes fazem com que um grupo tome decisões pobres. Um conselho incompetente determinando o futuro da empresa só pode dar errado. É preciso um grupo atuando de forma alinhada, bem direcionada e prestando contas com controles confiáveis", afirmou Luiz.

Por isso, um Conselho de Administração deve ter algumas características-chave:

A – Ser e parecer ético;

B – Gerenciar expectativas e fornecer claras e consistentes mensagens a toda a empresa;

C – Investir em sistemas de informação e controle;

D – Atrelar a remuneração dos executivos ao desempenho de longo prazo;

E – Lucro é uma opinião, o caixa é um fato. "Há várias formas de dar lucro à empresa. Mas, se não tem dinheiro, esse lucro não existe", afirmou Luiz.

Acordo de acionistas

Por que é tão importante termos regras? Uma empresa nada mais é do que um grupo de pessoas que convivem para a busca de um objetivo comum. No entanto, cada um traz seu jeito de ser, sua cultura, seu entendimento e suas motivações. Mesmo com tantos elementos singulares e distintos envolvidos, é preciso construir um clima organizacional que reflita o grupo e seus relacionamentos, suas crenças e energias individuais.

Para isso, é importante definir regras e políticas que apoiem as expectativas e o ambiente em que as pessoas querem conviver. Esse conjunto de regras, segundo Luiz, é o acordo de sócios, acionistas ou cotistas. Entre os colaboradores, é chamado política de conduta e ética.

Carlos Alberto Bifulco (Bifulco Associados), Luiz Marcatti (Palestrante), Flávio Ramos (VPB), Walter Machado (WMB), André de Souza (Ernst & Young)

Público

Um acordo de acionistas é um instrumento disciplinador da partilha do controle entre acionistas/cotistas dispostos a influenciar a condução da empresa. Esse instrumento tem de ser tal que permita a associação entre interessados – e isso sem que seja preciso aumentar a quantidade de ações com direito a voto de sua titularidade direta.

Segundo Luiz, a estrutura básica de um acordo de sócios se divide em três blocos:

1 – Legal: é a lei que rege a empresa. "Não é porque estamos criando uma lei interna que iremos ferir alguma lei soberana do país em que vivemos", destacou Luiz. Dessa forma, muitas coisas do acordo são apenas uma reprodução da lei.

2 – Vontade dos acionistas: compromissos que os acionistas aceitam firmar entre si que não vão contra a lei, mas podem definir algo que a lei não define.

3 – Sinais para fora da empresa: modelos maduros de governança corporativa e familiar.

Luiz ainda destacou pontos importantes que não podem faltar em um pacto entre sócios: visão que o acionista tem do futuro que ele quer que a empresa tenha; sucessão do patrimônio e da gestão (porque é isso que dá garantias à longevidade); combinação de regras, sistemas e avaliação; e o próprio modelo de gestão.

Conselho de Administração

Proteger e valorizar o patrimônio, bem como maximizar o retorno do investimento – essa é a missão de todo e qualquer Conselho de Administração. Ele pode ser de caráter estatutário (com direitos, deveres e poder de liberação sobre o negócio) ou consultivo (com poder de debate e recomendação das decisões – que, no entanto, continuam sendo tomadas pelos sócios).

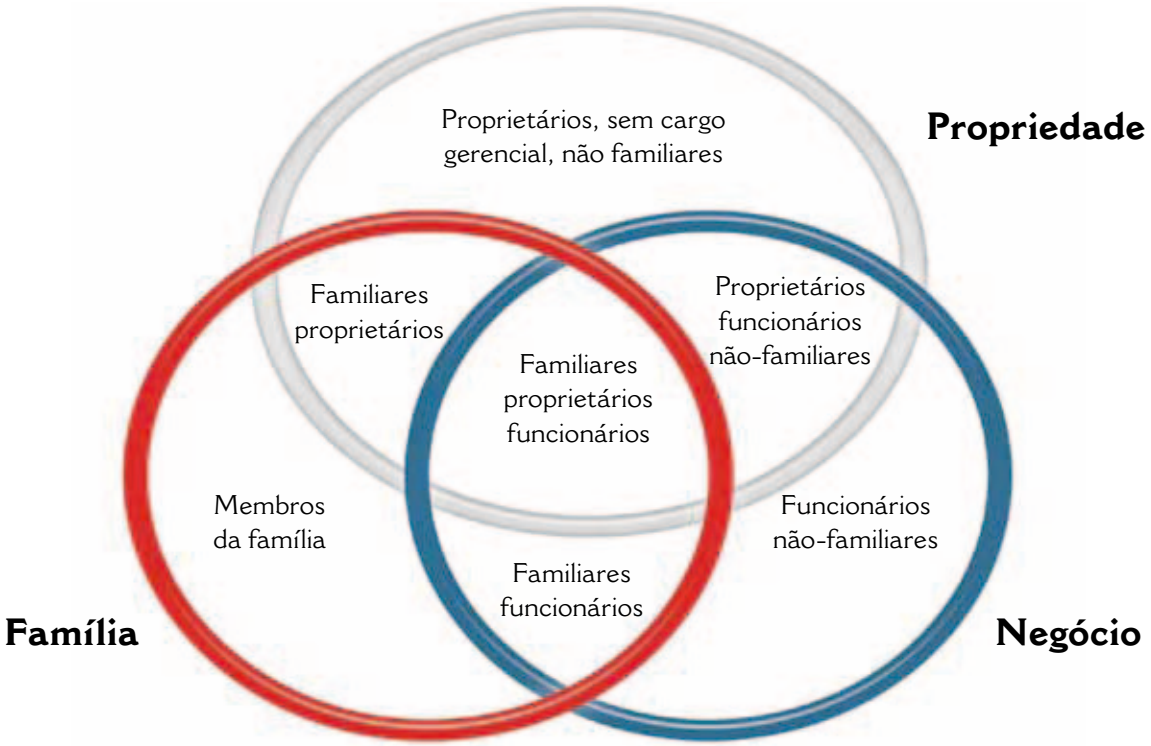
Mas, seja estatutário ou consultivo, um conselho deve direcionar, orientar e monitorar a atuação do management. "Não é ele quem faz, mas é ele quem dá a direção, debate, aprova ou não os planos e monitora se tudo o que foi decidido está sendo feito e está trazendo o resultado esperado", afirmou Luiz.

Portanto, cabem ao conselho atribuições como: definir estratégias; eleger e destituir o principal executivo; aprovar a escolha ou a dispensa dos demais executivos; acompanhar a gestão; monitorar riscos; indicar e substituir os auditores independentes; supervisionar o relacionamento entre executivos e stakeholders; aprovar o código de conduta da organização e seu regimento interno; e comandar os comitês de apoio.

"A principal conduta de um conselheiro é: 'hands off, nose in' – ou seja, não coloque a mão na operação, mas esteja sempre com o nariz cheirando para ver se está bom ou ruim", destacou Luiz.

Para isso, as decisões do conselho devem ser baseadas na informação. "Se o conselheiro não receber a informação certa e com tempo para refletir, ele não conseguirá tomar uma decisão embasada. Essa combinação deve ocorrer: um set de informações com tempo para serem analisadas e refletidas", avaliou Luiz.

Flavio Ramos, membro da Subcomissão de Governança Corporativa do IBEF SP, destacou que não basta que uma empresa apenas pareça bem organizada, ela deve ser definitivamente confiável aos olhos de terceiros.



Governança familiar

Não há um número exato, mas, segundo Luiz, entre 80% e 85% das empresas no mundo todo são de controle familiar. E quando falamos em empresas familiares, os desafios estão instalados dentro da companhia. "A dificuldade maior é a de misturar as coisas. Eu estou lidando com meu irmão ou com meu sócio?", destacou Luiz.

Quando uma família monta uma empresa, as questões de relacionamentos familiares acabam se transferindo para o negócio. "O almoço de domingo se transforma em uma reunião de negócios. A empresa se torna o fator mais importante de ligação daquelas pessoas", analisa Luiz.

Organizar essa relação é decisivo para o futuro da companhia porque, à medida que o negócio vai crescendo, a família empresária também vai se tornando mais complexa a cada geração. Por isso, se não houver regras, o surgimento de conflitos se torna quase inevitável.

Mas como a governança ajuda a organizar tudo isso? No ambiente dos sócios, disse Luiz, são fundamentais: um bom acordo de acionistas, que garanta a efetividade das decisões; a criação de um bom Conselho de Administração, mesmo que em caráter consultivo, para conectar a vontade dos acionistas ao acompanhamento da gestão; e uma gestão que busque o alto desempenho (seja ela composta por parentes ou não, o foco deve ser a competência); e o Conselho de Família, que se torna um órgão importante como amortecedor de conflitos – é a instância que cuidará da manutenção e valorização da história da família e do fortalecimento dos valores na organização. Esse conselho também cuidará da formação dos futuros herdeiros.

O Conselho de Família é composto por membros de diversas gerações da família, com o objetivo de cuidar de assuntos relativos ao bem-estar das relações familiares e da preparação dos herdeiros.

"Praticar boa governança está muito mais ligado a mudanças de atitude do que apenas constituir regras e normas", concluiu Luiz Marcatti. ❖

Flávio Ramos (VPB)

Por Patrícia Lucena / Fotos: Divulgação

Shutterstock

O Mapa do Caminho

Em busca de ganhar mais espaço e se tornar referência de mercado para o setor financeiro, o IBEF SP apresenta seu novo planejamento estratégico

Tornar-se um instituto "top of mind" para os CFOs e referência para o mercado quanto a assuntos técnicos, ganhar espaço entre as 500 maiores empresas do Brasil e oferecer uma experiência única para associados, mantenedores e patrocinadores. Essa é a visão de futuro que o IBEF SP almeja, segundo seu novo planejamento estratégico.

O presidente da diretoria executiva do IBEF SP, André Rodrigues (Vice-Presidente e Diretor de Finanças da Rhodia), afirmou que o momento é de buscar uma visão de longo prazo para o instituto. "Fizemos esse trabalho de forma estruturada, desenvolvemos as ações estratégicas e agora é o momento de desdobrarmos em planos de ações consistentes, e a implantação deles fará a diferença para o futuro do IBEF SP. Essa foi a principal razão para desenvolvermos o planejamento estratégico."

Nesse planejamento, segundo André, ficou definido o papel institucional do IBEF SP, qual o foco dos associados e de que forma eles serão abordados. "Tudo isso está no nosso plano de ação."

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: 3 FASES

1) PREPARAÇÃO: Análise financeira; perfil de associados, patrocinadores, mantenedoras e potenciais associados; pesquisa de outros institutos (IBEF RJ e Campinas, IBGC, IBRI, ANEFAC, FEI [EUA], YPO/WPO, Amcham; avaliação de estrutura e gestão.

2) ENTREVISTAS: Foram abordados os seguintes assuntos: discussão do papel institucional; ativos-chave e seus modos de alavancagem; visão para os próximos cinco anos; identificação dos "key issues" a serem abordados; modelo de negócios; e iniciativas estratégicas.

3) WORKSHOP: Apresentação do ambiente externo; apresentação do atual modelo de negócios; reflexão sobre missão e visão; e alinhamento das iniciativas estratégicas.

Marco Aurélio de Castro e Melo, vice-presidente da diretoria executiva do IBEF SP e sócio da PwC, recebeu em maio de 2011 a missão de elaborar o mapa que deverá orientar os rumos do instituto no longo prazo. Para ele, no curto prazo, o IBEF SP estava bem encaminhado em suas atividades. "O IBEF SP normalmente cuidava muito bem do dia a dia, das coisas que estavam para acontecer e dos planos do mês seguinte. O curto prazo estava bem estruturado", afirmou. "Mas percebíamos que, se houvesse um pouco de preocupação com o longo prazo, provavelmente o IBEF SP poderia ser conduzido de uma forma diferente e com mais eficiência, focado nos objetivos que queremos atingir – aproximar as pessoas, fazer networking."

À frente da direção de planejamento estratégico, Marco e André passaram a trabalhar para estruturar essa estratégia. "Depois de um tempo juntos, entendendo como funcionava, eu e o André achamos que era a hora de fazer um exercício e ver como poderíamos preparar o IBEF SP para se estruturar para o futuro", disse Marco.

O trabalho consistiu, segundo ele, em verificar se a missão que o instituto estava cumprindo era adequada e se era capaz de antecipar as dificuldades a serem enfrentadas no curto prazo. Também foi uma preocupação central do planejamento estratégico buscar uma agenda mais estável para o instituto, além envolver mais os associados, os patrocinadores e os mantenedores e desenvolver a visão de longo prazo. "Foi aí, diante dessas discussões, primeiro com o André e depois com a diretoria como um todo, que resolvemos montar um projeto com uma equipe para fazer o trabalho."

Esse foi o momento em que o time ganhou o reforço da equipe de consultoria estratégica da PwC, liderada por Edmundo Abreu – diretor na prática de estratégia da empresa. Diante da equipe de trabalho, agora reforçada, estava a preocupação quanto à geração de receitas necessárias para manter uma estrutura adequada e fornecer aquilo que o associado buscava. "[O IBEF SP] cuidava de fazer eventos rapidamente, eventos de curto prazo, onde era possível sobreviver até o mês seguinte, sem poder olhar a longo prazo."

"Era a hora de fazer um exercício e ver como poderíamos preparar o IBEF SP para se estruturar para o futuro", disse Marco Castro.

Marco Aurélio de Castro e Melo, vice-presidente da diretoria executiva do IBEF SP e sócio da PwC

Olhar para fora

Para Edmundo, o "gatilho principal" para a elaboração da nova estratégia foi justamente a questão da geração de receitas – mas, ao longo do trabalho, ficaram evidentes outras frentes que precisavam ser atendidas. Para isso, a equipe de trabalho buscou o olhar externo – ou seja, ver o que estava acontecendo com instituições parecidas no Brasil e no exterior.

"Por que olhar para essas instituições? Porque, no fundo, elas disputam o mesmo público que o IBEF SP – os altos executivos financeiros. E ao lançar esse olhar, nós percebemos que havia acontecido uma série de evoluções em várias delas. Se olharmos para o IBEF SP, algumas dessas outras instituições nem deveriam existir, porque nós deveríamos cobrir [essas áreas]", disse Edmundo. "Então, isso gerou alguns vetores de mudança que levaram a esse planejamento."

Pensar quem, de fato, é o público do instituto, como segmentar e tratar as diferentes parcelas desse público era necessário, segundo Marco, porque, se um exercício desse não fosse feito, o risco era perder relevância.

PÚBLICO ALVO

Associado – 1.019 membros
Elegíveis: executivos de finanças de bancos, estatais, indústria, comércio e outras instituições financeiras e prestadoras de serviços.

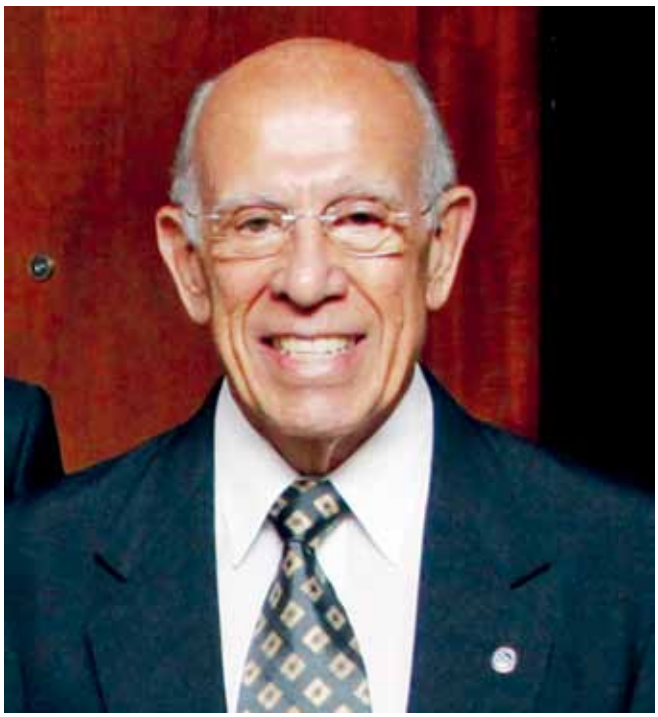
Mantenedor – 23 empresas
Elegíveis: empresas interessadas em patrocinar três ou mais associados.

Patrocinador – 36 empresas
Elegíveis: empresas interessadas em realizar propaganda a executivos como tomadores de decisão ou como consumidores.

Espaço de debates

A elaboração da nova estratégia envolveu, portanto, dois movimentos: um para fora e um para dentro. Para fora: ver o que está acontecendo no mundo, o que se está criando, que práticas estão sendo usadas, como outras instituições estão conquistando associados, o que oferecem, como se organizam. Para dentro: avaliar a geração de receitas, a atração de público, como o IBEF SP está indo ao mercado.

Esse movimento duplo mostrou que algumas frentes precisavam ser cobertas, disse Edmundo. Era preciso, disse ele, colocar sob o microscópio o modo como o IBEF SP vinha se comunicando com o mundo exterior, a quem a mensagem do instituto deveria se dirigir, e daí elencar os serviços a serem oferecidos a seus associados – e como estabelecer os preços a serem praticados para oferecê-los. "Surgiram uma série de questões ao olhar para fora, ao olhar para dentro e também de uma série de entrevistas que fizemos com os diversos tipos de associados. Juntamos tudo isso e classificamos, e o desenho do planejamento estratégico saiu dessa dinâmica."



Keyler Carvalho Rocha, presidente do Conselho de Administração do IBEF SP e professor na FEA-USP

André Rodrigues, vice-presidente e diretor de finanças da Rhodia

O IBEF SP pretende também suprir a necessidade de um canal de debates para o seu público associado – sem se comprometer com posições, mas, sim, promovendo discussões relevantes sobre temas que envolvam o diretor financeiro, a área financeira e as empresas que atuam no Brasil nessa área. "[A ideia é] trazer essa discussão e, mesmo se eventualmente chegarmos a uma conclusão, mostrar quais são os pontos, contrapontos, as ideias, o que pode ser refletido sobre os temas. Acho que isso foi o que foi agregado", afirmou Marco.

Transformar o IBEF SP num fórum de debate de questões relevantes que circundam a vida do profissional executivo financeiro – é com essa meta que a equipe de trabalho elaborou suas diretrizes, lembrou Edmundo.

Marco destacou também a discussão no Congresso Nacional da nova lei que afetará a regulação no mercado de capitais, os executivos que atuam nesse mercado e os diretores de relações com mercado e a área financeira. "Por que não fazer com que o IBEF SP seja um dos fóruns de debate dessas questões? É só um exemplo da aplicabilidade dessa nossa ideia."

ELEMENTOS PARA A NOVA MISSÃO DO IBEF SP

Elementos anteriores: Networking profissional e social – Produção e divulgação de conteúdo técnico.

Novos elementos: Promotor de discussões de assuntos técnicos que impactem a comunidade financeira – Colaborar para o desenvolvimento da carreira do executivo financeiro.

"Ser uma Instituição que congregue Executivos de Finanças para promover o relacionamento profissional e social, proporcionar o desenvolvimento de sua carreira e ser o centro de competência na promoção, divulgação ou debate de conteúdo e informações de interesse dos associados e da comunidade Financeira"

Da elaboração à ação

Essa reavaliação de qual o lugar do IBEF SP enquanto associação de executivos e de quais mudanças estruturais seriam necessárias deu lugar, então, à fase da ação. "A própria mudança da revista, o perfil, a forma como os patrocinadores estão sendo abordados, a própria agenda dos eventos do próximo ano, tudo isso já traz como plano de fundo a plataforma lançada pelo planejamento estratégico", disse Edmundo. "Na verdade, acho que o desafio que existe agora, como em qualquer planejamento estratégico, é a forma de execução disso, a forma de implementação das definições que foram adotadas."

Uma das novas diretrizes do instituto é, anualmente, fazer um balanço de quanto se avançou na direção das metas que o IBEF SP estabeleceu, e a cada três anos aprofundar a visão de longo prazo – recalibrando os objetivos, avaliando se algo precisa de reformulação e o que obteve sucesso e pode ser mantido. "Muito provavelmente, a cada três anos vai ser aprofundado de uma certa forma para ver se aquelas premissas que foram definidas, se aqueles valores que foram estabelecidos, se aquela missão que está no ar estão sendo atingidos e executados da forma que era preciso", afirmou Edmundo.

Uma das etapas do planejamento, lembra Marco, foi a análise de quais empresas estavam representadas no IBEF SP e quais são relevantes para o cenário nacional e que, de fato, poderiam se associar ao instituto. Essas empresas poderiam participar, através de suas áreas financeiras, dando sua contribuição e patrocínio, ajudando a desenvolver e a ampliar os debates. Dessa análise, partiu-se para uma abordagem dessas empresas.

"É um trabalho que deveria ter sido sempre feito. É um trabalho que não foi feito porque no passado o IBEF SP sempre foi mais reativo do que proativo nesse sentido" afirmou. Segundo ele, no passado, o instituto tinha um certo privilégio – o de ser um dos poucos que congregava esse público. Com a abertura da economia e a expansão do país, no entanto, esse quadro mudou: uma série de outras instituições e associações internacionais surgiram, e o IBEF SP corria o risco de perder relevância.

Essa análise da situação do mundo "lá fora", de outras entidades dentro e fora do país que foram surgindo ao longo dos anos, figurava entre as metas do IBEF SP já no passado, mas não tinha caráter prioritário – na verdade, sempre foi encarada com alguma timidez.

"Assim, nós vamos abordar empresas, ter reuniões periódicas com aquelas que achamos que devem fazer parte do IBEF SP e não fazem. Mostrar o que o instituto tem a oferecer tanto para a empresa – como visibilidade, por exemplo – quanto para o executivo financeiro – como networking, qualificação, exposição, ambiente onde ele pode discutir ideias, dividi-las com as pessoas e receber impulso de um público qualificado", afirmou Marco.

Esse maior intercâmbio de ideias vai ganhar ainda mais força com as novas iniciativas do IBEF SP para se fazer mais presente na internet, segundo o diretor-executivo do IBEF SP, Mário Pierri: ele afirmou que, já no primeiro semestre deste ano, o instituto vai colocar no ar um site com novo visual, dinamismo no conteúdo e interação com YouTube, Linkedin e Twitter.

Além desses recursos, ele lembrou que está previsto também o Projeto CRM, voltado a gestão de associados. "O objetivo do novo site e redes sociais é ampliar e agilizar o nosso processo de comunicação, antecipar tendências de conteúdo e promover um incremental em networking, e o do CRM é obter dados e interpretá-los, visando atender as necessidades dos associados."

Mário destacou ainda o novo projeto gráfico da revista IBEF News e as perspectivas para a publicação. "Além do novo visual, a revista IBEF News passará a contar com o selo de auditoria de tiragem possivelmente em abril – estamos concluindo as negociações – e pontualidade na entrega aos associados."

VISÃO DE FUTURO DO IBEF SP

- Instituição "top of mind" para os CFOs.
- Ser a referência para os executivos financeiros e para o mercado no debate de assuntos técnicos.
- Uma instituição com 2/3 de penetração nas 500 maiores empresas do país, aumentando a base de associados em tamanho e em representatividade.
- Prover uma experiência única para seus associados, mantenedores e patrocinadores em todos os contatos com o instituto.

Ampla pesquisa

Edmundo destacou a abrangência da pesquisa para a elaboração do planejamento: segundo ele, foram feitas quase 40 entrevistas com associados, não associados, executivos, diretores e outros institutos. "Isso dá bastante legitimidade ao trabalho. Houve uma série de discussões dentro da diretoria. Não foi um ato voluntarioso, foi algo feito com método, com um olhar voltado ao mercado, às instituições concorrentes. Foi feito com estreita colaboração da diretoria e dos associados."

QUATRO OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO IBEF SP PARA OS PRÓXIMOS ANOS

- **Branding:** definir posicionamento e melhorar divulgação da marca IBEF SP.
- **Aumentar a representatividade:** ampliar a base de associados em quantidade, em qualidade e em representatividade na comunidade financeira, assim como aumentar a base de mantenedores e patrocinadores.
- **Melhorar a gestão de conteúdo:** antecipar e enfatizar as tendências futuras de conteúdo e formatos de entrega desejados pelo público alvo.
- **Melhorar a gestão de negócios:** alinhar continuamente a estrutura, processos e ferramentas de gestão com a missão e visão de futuro do IBEF SP.

"Surgiram uma série de questões ao olhar para fora, ao olhar para dentro. Juntamos tudo isso e classificamos, e o desenho do planejamento estratégico saiu dessa dinâmica", explicou Edmundo Abreu

Edmundo Abreu – diretor na prática de estratégia da PwC

Mário Pierri, diretor-executivo do IBEF SP

Ele ressaltou também o fato do trabalho ter sido feito "de fora", com isso contando com a vantagem de ter um olhar um pouco diferente do associado ou da pessoa que está no IBEF SP. "Esse distanciamento é bom."

Além dessas entrevistas, Marco – que participou delas também – disse que houve uma sessão feita com a diretoria do IBEF SP. "Passamos cada um dos detalhes, submetemos a aprovação de todos, depois foi levado a Conselho. Houve todo um processo interno também. Foi algo o mais colaborativo possível, robusto, relevante e com conteúdo."

Também há a expectativa de elevar alguns associados, que hoje já são membros, a um patamar superior – poderiam passar a ser mantenedores ou patrocinadores. Essa é uma forma de elevar os associados que já existem a um patamar maior de participação dentro do IBEF SP, concluiu Edmundo.

Keyler Carvalho Rocha, presidente do Conselho de Administração do IBEF SP e professor na FEA-USP (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade), destacou que toda empresa e entidade precisa ter um planejamento de suas atividades futuras. "O que há de importante nesse planejamento é a divisão em tópicos para que cada um deles seja desenvolvido adequadamente. Foram estabelecidos vários pontos a serem tratados e delegados a cada grupo de trabalho para avançar nesse itens", afirmou.

"Nesse sentido, o IBEF SP vai se completar e seus associados serão muito beneficiados, tanto os atuais como aqueles em potencial." ❖

Por Patrícia Lucena e Vinicius Albuquerque

Shutterstock

No radar das fusões e aquisições

Mercado cresce a cada ano e Brasil se destaca em meio às turbulências externas

Em meio às incertezas econômicas do cenário mundial, o Brasil se destaca como um mercado promissor no radar dos investidores. O país é encarado como uma saída para a estagnação de players estrangeiros importantes, como Europa e Estados Unidos, e, assim, tem sido o destino de muitos investimentos – principalmente na área de fusões e aquisições. Isso porque, nos últimos anos, empresas de diversos setores têm se consolidado para não deixar espaço aos seus concorrentes.

A Anbima (Associação Brasileira das Entidades dos Mercados) divulgou que, em 2011, foram feitos 179 anúncios de fusões e aquisições, totalizando R$ 142,8 bilhões. Embora o volume de operações tenha sido 22,7% inferior ao observado em 2010, o número de anúncios foi recorde na série analisada desde 2006. De acordo com a instituição, os últimos meses do ano foram particularmente ativos: entre outubro e dezembro foram 61 novos anúncios (34% das operações), com volume de R$ 32,1 bilhões; isso elevou as transações do segundo semestre de 2011 para 94, com movimentação de R$ 60,1 bilhões. Além disso, das dez maiores operações realizadas, quatro foram apresentadas no quarto trimestre e somaram R$ 23,3 bilhões.

Um estudo da KPMG realizado em dezembro último aponta que, em 2011 como um todo, o Brasil atingiu um novo recorde de transações, totalizando 817 fusões e aquisições – um crescimento de 12,5% em relação a 2010. Do total de operações no ano, 410 foram domésticas (ou seja, envolveram empresas controladas por capital brasileiro), o que representa um aumento de 23% ante o ano anterior (333). Os negócios entre empresas brasileiras também estabeleceram um novo recorde, superando a marca de 379 observada em 2008 (ano em que os negócios alcançaram seu maior número). Tais operações, segundo a pesquisa, corresponderam a 50% do total dos negócios do ano de 2011.

O sócio líder da área de fusões e aquisições da KPMG no Brasil, Luiz Motta, explicou que o país passa por um momento econômico favorável e as empresas brasileiras aumentaram seu grau de profissionalização, aprimorando a governança corporativa. "Além disso, nos últimos anos, o mercado de capitais abriu condições para a criação de diversas companhias de grande porte que atuam como consolidadoras no Brasil e ainda efetuam diversas aquisições no exterior. Esse contexto, em contraste ao que se observa nos países europeus e nos Estados Unidos, criou um ambiente bastante propício para a participação de empresas brasileiras em fusões e aquisições."

O vice-presidente sênior da Darby Private Equity, Joel Peito, diz que o atrativo no Brasil não é apenas o preço das empresas, mas o fato de oferecerem excelentes perspectivas de crescimento. "Para um mercado global onde isso não é uma regra – ou seja, onde há poucas oportunidades – você encontra aqui diversas empresas para bons investimentos", afirmou. "Do ponto de vista interno, há algumas empresas que cresceram, são bem administradas e têm dinheiro em caixa para investir. Aí há também outras empresas menores, que faz muitas vezes sentido serem adquiridas, e captam a oportunidade. Trata-se, portanto, muito mais de oportunidade que de preço."

Para Joel, o mercado hoje está disposto a financiar fusões e aquisições, não só por uma questão de disponibilidade de dinheiro, com crédito mais barato, mas também porque já se dispõe de operações mais sofisticadas. "Há toda uma indústria de private equity que está crescendo, florescendo; há uma oferta maior de fundos fazendo investimentos em empresas de médio porte – coisa que não era tão comum há alguns anos. Tudo isso cria um apetite maior por transações desse tipo. Existe a troca de tecnologia, o empresário começa a perceber outras formas de fazer essas transações. É salutar."

"Se você não respeita a cultura da companhia que está adquirindo, a chance disso atrasar o processo de otimização da aquisição é grande. Atrasar ou mesmo inviabilizar." (Gabriel Jeszensky)

O número de transações nas quais uma empresa de capital estrangeiro adquire de brasileiros uma empresa de capital brasileiro estabelecida no Brasil cresceu 19%, somando 208 negócios em 2011. Em 2010, esse número atingiu o patamar de 175. O Brasil efetivamente esteve na agenda dos investidores estrangeiros no ano passado, segundo Motta. "Apesar das turbulências econômicas, eles identificaram muitas oportunidades de expandir suas operações por aqui e, com isso, estabeleceram um novo recorde para esse tipo de transação."

Em contrapartida, as transações de internacionalização de companhias brasileiras recuaram 14%, passando de 65 transações, em 2010, para 56, um ano depois; e as operações entre empresas de capital brasileiro adquirindo de estrangeiros uma empresa de capital estrangeiro estabelecida no Brasil caíram 14,2%, para 30 negócios (contra 35 em 2010). Já nas transações onde uma empresa de capital estrangeiro compra de estrangeiros uma empresa de capital estrangeiro estabelecida no Brasil, a situação é de estabilidade: 106 operações em 2011 no total (apenas duas a menos que em 2010).

A PwC, em uma pesquisa também realizada em dezembro, mostra que, no ano passado, o Brasil registrou 746 transações – mantendo o patamar robusto alcançado em 2010, embora tenha sido levemente inferior (6% a menos) às 797 operações do período anterior. Mesmo assim, o movimento de fusões e aquisições permanece aquecido no país – o que sinaliza uma menor sensibilidade às instabilidades e incertezas dos mercados internacionais. "Essa queda de 6% é mínima e não reflete a atratividade do Brasil em relação aos outros países e o volume de fusões e aquisições. Vejo que a manutenção de patamar em um ano tão estável, como foi o de 2011, em que os mercados foram muito mais conservadores, mostram a atratividade relativa do Brasil", afirmou Alexandre Pierantoni, sócio da PwC e um dos responsáveis pelo levantamento.

Na opinião dele, tais transações não só cresceram mais devido à crise, como o cenário é ascendente. "Durante o ano de 2011, pudemos verificar cinco ou seis meses recordes de transações anunciadas." O Brasil, segundo o executivo, se tornou mais forte em relação a outros países e se destacou como um destino de investimento estratégico e financeiro do private equity. "Por isso, a manutenção do patamar nesse contexto econômico mundial é muito positiva."

Alexandre vê o Brasil como uma saída para os empresários de outros países. "Coloco-me na posição de um CEO de uma empresa da Europa, por exemplo. Quero ver a expansão das minhas operações, mas sei que esse crescimento não virá do meu país. Então, quais são os mercados em que posso ter mais oportunidades? Atualmente, são os Bric – particularmente o Brasil, principal destino de investimento de private equity no ano passado, superando a China."

Ele avalia que o mercado de fusões e aquisições brasileiro é um mercado de transações médias. São operações que refletem o tamanho das empresas e das oportunidades – mas que, de todo modo, têm ajudado a curva ascendente dos negócios.

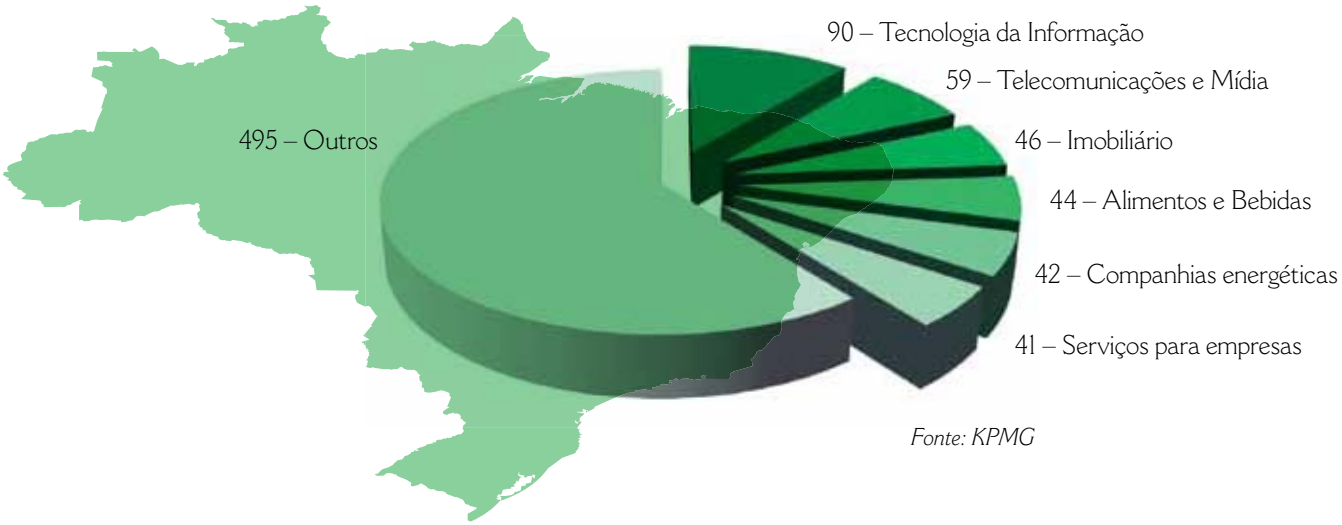
Setores

Entre os diversos setores do mercado, alguns ganham maior destaque quando falamos em fusões e aquisições. No levantamento da KPMG, desde 2008, o segmento que lidera esse ranking é o de Tecnologia da Informação, com 90 transações somadas (5,9%, ou cinco operações a mais do que o registrado em 2010). "Por natureza, o setor de TI é muito pulverizado, formado em geral por empresas de pequeno e médio porte, que tendem a ser especializadas em segmentos de atuação. Com a evolução das tecnologias, acabam chamando a atenção os fundos de investimentos e as companhias maiores que têm interesse em absorver a expertise na prestação de serviço ou simplesmente eliminar a concorrência", explicou Motta.

A seguir, a pesquisa destacou o segmento de Telecomunicações e Mídia, com 59 transações – um crescimento de 110,7% ante os 28 negócios apresentados em 2010.

"Quando se fala em fusões e aquisições, a gente normalmente só se reporta ao 'quanto' - se é muito, se é pouco. Mas na realidade quem vai gerir esse valor são as pessoas." (Oscar Malvessi)

SETORES EM DESTAQUE EM 2011 (Números de transações x Setor)



Fonte: KPMG

A terceira posição ficou com o setor imobiliário, que atingiu 46 operações (12,2% superior às 41 de 2010).

Alexandre ressaltou que o Brasil tem hoje uma abordagem de fusões e aquisições multissetorial e multirregional. "As transações não ocorrem em um determinado segmento e em uma determinada cidade. O país está apresentando crescimento como um todo, não é um desenvolvimento individualizado." Por isso, segundo ele, essa curva é ascendente e sustentada.

Sobre essa distribuição geográfica das transações de fusões e aquisições, o diretor da Source Consultoria, Gabriel Jeszensky, também destaca a necessidade de descentralizar. "O Brasil ainda tem muito a crescer, também em termos de infraestrutura – as estradas devem crescer, a parte de ferrovias, transporte fluvial. O país está muito concentrado em certas regiões, é preciso descentralizar. Por todos esses cenários, percebe-se o interesse em vir para cá, visto o grande potencial de crescimento do consumo."

Joel também vê benefícios na disseminação no avanço dessa onda de crescimento pelo território nacional. "Hoje, as empresas têm acesso a uma série de instrumentos que não estavam disponíveis no passado, e isso se expandindo para diversas regiões brasileiras. Apesar de o mercado ainda estar mais concentrado no Sudeste, você já vê muitas operações acontecendo em outras partes do país – o que é extremamente positivo."

Alexandre lembra ainda que, em 2008, o investidor estrangeiro participou de 27% das transações; em 2009, chegou a 36%; agora, essa parcela é de 40%. "Mesmo nesse contexto internacional bastante nebuloso e instável, o Brasil se destaca porque é onde existe uma maior certeza de que haverá oportunidades e um menor risco, já que no mercado onde ele está continuará havendo certa limitação (...) O Brasil, mesmo no contexto internacional de incertezas, tem características sólidas de atratividade de investimento e os investidores estrangeiros estão aproveitando esse movimento e as inúmeras oportunidades de consolidação dos setores."

Para Joel, a chegada do Brasil ao clube dos grandes produtores de petróleo e as dificuldades advindas da entrada nesse clube (o petróleo no Brasil não é trivial de ser explorado) vão demandar muitos investimentos e gerar muitas oportunidades. "A indústria de petróleo e gás vai continuar sendo um mercado muito forte (...) Quem conhece o mercado de infraestrutura sabe de uma série de gargalos que terão de ser resolvidos de uma forma ou de outra. O setor de portos, por exemplo, é um dos que são carentes na infraestrutura nacional; os portos melhoraram muito de uns 15 ou 20 anos para cá, mas ainda há muito por ser feito", disse.

Atrair o comprador

Um mercado com grande potencial que cresce a cada ano. Investidores de olhos bem atentos voltados ao Brasil. Mas como se conduz esse processo? Quais os verdadeiros ganhos? O que é preciso analisar quando se está comprando ou vendendo uma empresa?

Rubens Batista, sócio da KF Trade & Consulting Group, explica que há dois tipos de transação: em uma, o investidor financeiro entra no capital de uma determinada empresa; em outra, uma empresa compra outra, sendo que ambas são do mesmo setor. Nos dois casos, tudo começa observando processos, ideias inovadoras e procedimentos mais eficazes. Então, são observados fatores como projetos de desenvolvimento, estrutura de capital e se há oportunidade, interesse ou limitação para crescimento.

Toda as informações (financeiras, econômicas e operacionais) são reunidas então em um "teaser" – um documento para chamar atenção dos compradores para aquela oportunidade. Os que se interessarem são chamados para assinar um acordo de confidencialidade e aí se começa a mostrar a empresa, explicou Rubens.

Gabriel, por sua vez, destaca dois aspectos que não são facilmente associados a operações de fusões e aquisições: os processos didático e psicológico. Segundo ele, é comum muitas empresas não entenderem o processo como um todo. "Tecnicamente falando, é preciso explicar o que faz parte da empresa e o que não faz, como se mede o resultado da companhia, e isso é um processo didático e de convencimento de quem vai entrar em um negócio pela primeira vez."

Ele lembra que, no caso de uma empresa que nunca foi vendida, o empresário precisa de uma boa assessoria, apoio técnico, econômico e financeiro – mas também psicológico. "[É preciso] fazer com que ele saiba que vai vender o negócio, e ele pode achar que o negócio tem um determinado valor – que pode, no entanto, ser diferente. Ele pode estar considerando alguns aspectos e outros não: pode não ter uma ideia muito boa do que é marca, do que é um fundo de comércio. Coisas assim têm que ser evidenciadas a ele e transformadas quantitativa e qualitativamente em um processo como esse. Isso pode levar seis meses. Já vi situações que levaram um ano."

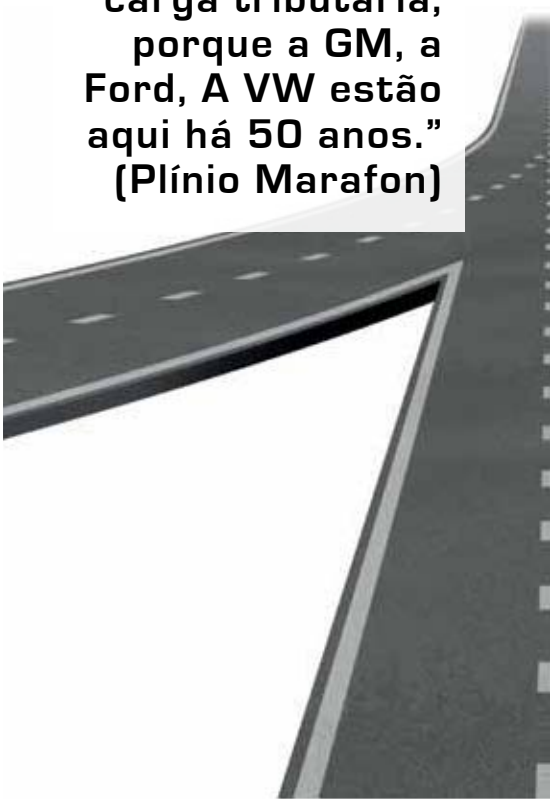
Valuation

E como avaliar uma empresa? O valor de uma organização, explicou Alexandre, está muito associado à geração de resultados futuros dessa companhia. A melhor ferramenta para isso, segundo ele, é o chamado fluxo de caixa descontado de rentabilidade futura dos negócios. "Dessa forma, você irá analisar cada empresa à sua maneira, seu comportamento de mercado, com seus produtos e com toda a dinâmica que ela terá nos próximos anos."

No entanto, André Salomão, analista da Kinea, destacou que, por ser o futuro da companhia, o fluxo de caixa descontado está sujeito a variações. "Por exemplo, estou prevendo que minha empresa irá crescer 10% ao ano e, de repente, ela cresce 2%. Então, é preciso ajustar essa projeção de forma que ela converse com a realidade das companhias comparáveis do mesmo setor e que são negociáveis em bolsa. O fluxo de caixa descontado é o método de 'valuation' de empresas mais utilizado, mas é preciso comparar o resultado dele com as métricas de mercado."

O professor de Finanças Corporativas e coordenador do curso de Fusões e Aquisições no PEC – FGV, Oscar Malvessi, destaca a existência de métodos mais simples, como o de Múltiplos do Ebitda, mas lembra da necessidade de medidas mais elaboradas. "Há muita gente que fala dos métodos simples; métodos simples dão uma ideia, mas há uma distância muito grande entre uma ideia e o que a empresa vale, e o que ela poderia valer", afirmou. "Eu preciso ter um painel de relógios, e não meio relógio. Um piloto, quando está no comando de um avião, não tem meio relógio, mas, sim, muitos relógios para serem vistos ao mesmo tempo, e em momentos diferentes é preciso dar atenção a um ou a outro. Com uma empresa não é diferente."

"Não acho que a Renault, a Peugeot, quando vieram para cá, pensaram na carga tributária, porque a GM, a Ford, A VW estão aqui há 50 anos." (Plínio Marafon)



“Se continuarmos nesse caminho, de passar relativamente bem por esses percalços da crise na Europa, acho que podemos ver um aumento nas transações de fusões e aquisições.” (André Salomão)

O comprador deve levar em conta as análises econômica e de mercado do negócio. “O valor que você está investindo agora é inferior ao que será gerado em um período de cinco ou dez anos, dependendo da análise que você está fazendo”, afirmou Rubens. Geralmente, quando uma empresa está adquirindo outra, ela está pensando em market share ou em eliminar um concorrente. “A conta é: se você elimina um concorrente, você tem um a menos para disputar preço e, assim, não precisa baixá-lo.”

Quando a compra, no entanto, faz parte da estratégia do empresário que quer entrar no mercado brasileiro, mesmo um ágio alto não a impede, diz Gabriel. Ele afirma que há ferramentas adequadas na hora da negociação, tendo em consideração as características da empresa e do comprador, e que é preciso saber escolhê-las. Uma série de aspectos é levada em conta no momento do valuation, mas em uma compra estratégica, às vezes, há ágios de até 100%. “Há sempre a compra estratégica, feita por alguém que está lá fora e quer aquela empresa específica. Aí não adianta usar múltiplos, ou outros instrumentos. Normalmente é preciso achar o preço máximo que [o comprador] vai pagar além do que vale tecnicamente a empresa.”

Sinergias: ganhos ou perdas

Outra hipótese levantada por Rubens é o caso de agregar outro segmento. “Eu opero, por exemplo, a classe C e D e estou comprando alguma coisa relacionada com as classes A e B. Ou seja, é complementar.” Portanto, os maiores ganhos de uma companhia que está adquirindo outra são as economias de escala, melhoria de margem e redução de custos.

Do ponto de vista de uma empresa comprando um concorrente, após essa união, há uma junção das melhores práticas de ambas as companhias sob todos os aspectos – de canais de venda a logística, distribuição e fornecedores. “O empresário tem uma série de ganhos potenciais, porque ele pega as melhores práticas de cada uma das duas organizações e prevalece aquela que for a melhor”, ressaltou André.

Oscar destaca que as sinergias geram um ganho real para as empresas em fase de fusão ou aquisição (caso contrário, o negócio nem seria concluído), mas isso exige logística de compra e venda e planejamento de longo prazo. “Imagine duas empresas do mesmo tamanho. Vão ser necessários dois diretores financeiros? Dois departamentos comerciais, dois de produção, dois de tecnologia, dois de recursos humanos, dois contadores ou gerentes? Há toda uma infraestrutura na qual é possível economizar, e nessa economia há toda uma lógica diferente (...) Há muita coisa de sinergia a ser ganha numa fusão. E isso faz parte de um planejamento de longo prazo – no qual para os primeiros três meses eu tenho alguma coisa, nos primeiros seis meses, no primeiro ano e assim por diante. Eu tenho que definir um plano de trabalho, senão não funciona.”

Ele destaca ainda que há um lado ruim nas fusões. “Muitas das fusões, em nível internacional, destroem a riqueza do acionista. Porque ela pode ter sido comprada num valor muito alto, a integração nos momentos planejados pode não ser feita, a sinergia não ocorre – logo, você fica com empresas improdutivas. O mercado começa a analisar essa empresa e percebe que ela não está, digamos, evoluindo como as que são benchmark, e os preços das ações dela caem.”

“Ainda não temos uma história para ver o que aconteceu nos últimos cinco, dez anos. Os parâmetros que temos são internacionais; aí há um bom percentual (que chega a 40% ou 50%) das operações que, no longo prazo, destroem a riqueza do acionista – ou seja, as operações têm um nível de complexidade alto, portanto exigem nível de conhecimento técnico elevado. Não há operação fácil; há algumas mais difíceis que as outras, mas fácil nenhuma é”, afirmou Oscar.

Outro cenário é um sócio investidor entrando no negócio. Nesse caso, os grandes benefícios, segundo Rubens, são o aumento de recursos disponíveis, alguém para dividir o risco e validar o seu negócio. Além disso, trazer um investidor significa profissionalizar

a companhia, porque o empresário terá que implementar uma governança corporativa e melhorar os controles.

Trazer um parceiro que capitalize o negócio com recursos, tecnologia e planejamento de médio e longo prazos é benéfico para a empresa como um todo: do fornecedor ao cliente, aos funcionários e acionistas. Alexandre vê esse tipo de transação como algo extremamente positivo para o mercado. "Quanto maiores a profissionalização, a transparência, a governança corporativa e a robustez da empresa, melhor para todo mundo e para todos os stakeholders", afirmou.

Rubens também destaca algumas desvantagens, que devem ser observadas com cuidado pelos empresários – como, por exemplo, a divisão de poder entre os sócios. "Existem vários negócios que acabam não dando certo porque os sócios têm dificuldade em dividir o poder. A questão é conseguir separar o que é empresa e o que é pessoa física. Esse é o maior problema", ressaltou.

Não é fácil lidar com um sócio que não foi escolhido por afinidade, mas cuja base da relação é o investimento na empresa, opinou Rubens. "Ele vai exigir desempenho e quer que haja uma separação do que é de cada um. Por isso, as regras devem estar bem claras no contrato, para mitigar os riscos e tornar a relação a melhor possível."

A parte contratual é fundamental no processo de fusão e aquisição. Contudo, o momento da discussão e análise do negócio também é importante, porque é aquele que irá preparar os sócios para a convivência; eventualmente, pode-se chegar à conclusão de que é melhor não continuar a transação.

A união de duas empresas não acontece do dia para a noite, assim como seus ganhos não aparecem de um dia para o outro. André explica que um processo de fusão e aquisição pode demorar de seis meses a dois anos. "É preciso fazer todo um estudo, entender o que se produz em cada uma das fábricas, qual é o mercado consumidor, como é o processo de distribuição de cada uma, qual a melhor maneira de racionalizar toda a estrutura. É um trabalho longo, que demora e não tem efeito imediato. Há um prazo de maturação para que esses ganhos se tornem realidade."

Mas há algumas transações chamadas "quick wins" ("ganhos rápidos"), nas quais os efeitos são sentidos no curto prazo. "Você tem um fornecedor e a outra empresa tem outro. Vocês se juntam e conseguem um desconto maior. Esses são ganhos rápidos que você consegue mensurar quase que imediatamente", ressaltou.

Joel assinala que em alguns setores, como o de serviços, há claramente ganhos de escala, sinergias e vantagens comerciais – mas é preciso que uma transação desse tipo seja bem pensada. "Temos de um lado um cenário macroeconômico muito satisfatório, crescimento em vários setores, e com isso, as empresas começam a ter resultados consideráveis e ver as vantagens de adquirir outras. Em razão disso, às vezes as pessoas podem ser um pouco mais emotivas do que racionais nessas aquisições; em razão disso, o empresariado em geral tem que ter muito critério – não basta apenas estar barato: é preciso que faça sentido."

Crescimento

O mercado de fusões e aquisições tende a continuar a crescer no Brasil, mesmo em meio às turbulências externas. André Salomão destacou três principais motivos:

- As multinacionais, que operam na maioria dos países e têm muita exposição na Europa e nos Estados Unidos, precisam aumentar sua presença em lugares onde há uma maior perspectiva de crescimento econômico;
- As companhias brasileiras estão comprando concorrentes para evitar que uma multinacional tome sua posição;
- Os fundos de investimento também são responsáveis por esse aumento, porque captaram recursos para serem investidos na América Latina (majoritariamente no Brasil).

"Por trás de tudo isso está o Brasil, com fundamentos sólidos, que vem respondendo

"O Brasil melhorou significativamente em relação ao resto do mundo. Se você tem segurança e as condições de negócio apontam para o crescimento, é claro que o investidor se sentirá atraído." (Rubens Batista)

"Às vezes as pessoas podem ser um pouco mais emotivas do que racionais nessas aquisições; em razão disso, o empresariado em geral tem que ter muito critério - não basta apenas estar barato: é preciso que faça sentido." (Joel Peito)

Alexandre Pierantoni sugere alguns cuidados na hora de comprar e vender: *"Seja do lado do comprador ou do vendedor, a preparação para o processo de negociação é extremamente importante. Então, antes de qualquer coisa, faça a lição de casa e se prepare."*

1 – Vendedor:

- Faça uma avaliação econômico-financeira. "Esse é o momento em que você irá discutir a estratégia da empresa;
- Acionista e empresa são duas coisas diferentes. Entenda o que cada um quer naquele momento;
- Observe quem são potenciais interessados, sócios, parceiros e investidores. "Às vezes não é só uma questão de aportar recursos, mas também aportar conhecimento de metodologia, de planejamento, de orçamento de empresa e de profissionalização. Por isso, vá a mercado de forma estruturada, entendendo quem são esses parceiros e como eles veem o seu negócio."

2 – Comprador:

- Prepare-se estrategicamente;
- Reflita sobre o que você busca. "Você precisa de uma empresa que aporte produtos, gestão ou canais de distribuição?";
- Procure companhias que possam ser alvo de parcerias ou de aquisições dentro daquilo que esteja alinhado aos seus planos.

muito bem aos efeitos da crise e com uma perspectiva positiva de crescimento, tanto econômico quanto de migração nas faixas de renda da população. Tudo isso é atrativo aos olhos das multinacionais, empresas nacionais e fundos que querem aumentar a exposição em países como o Brasil", afirmou André.

Rubens ainda ressaltou que a disciplina, a segurança e a visibilidade têm feito com que as empresas tenham mais interesse em investir no país. Paralela a tudo isso, existe a questão da melhoria relativa. "O Brasil melhorou significativamente em relação ao resto do mundo. Se você tem segurança e as condições de negócio apontam para o crescimento, é claro que o investidor se sentirá atraído. Por outro lado, eles estão sendo estimulados pela piora nos mercados mais desenvolvidos, em que existe uma cultura de fusões e aquisições mais consolidada."

Ele apontou um aspecto negativo que, embora esteja começando a se dissipar, ainda afeta o mercado de fusões e aquisições brasileiro: ocorreram muitas transações, e com isso os preços relativos dos negócios ficaram altos, tornando o Brasil um país caro. Assim, os negócios começaram a demorar a sair, porque existia uma diferença muito grande entre o que eles estavam dispostos a pagar e o que o empresário queria receber. "No segundo semestre de 2011, isso começou a mudar um pouco com o desaquecimento, mesmo o Brasil não sendo muito afetado com a crise. O empresário passou a entender que é preciso certa racionalidade."

Para Rubens, o empresário brasileiro começou a entender que ter um sócio-investidor é bom pelos aspectos positivos de governança, chancela, e do próprio investimento financeiro. E quando ele recebe tudo isso, o executivo sabe que no futuro poderá crescer mais, implementar os investimentos, e seu negócio valerá muito mais. Por isso, vale a pena aceitar um preço menor na hora da transação.

Dessa forma, o executivo afirma que este será um ano com muitas operações, pois "existe muito capital no Brasil." No entanto, há um cuidado maior: os empresários estão fazendo o dever de casa, para garantir que os preços que irão pagar são valores que podem ter rentabilidade no futuro. "Talvez isso ajude as transações de 2012 a se manterem em relação a 2011. Se crescer, deve ser pouco, mas a tendência é que esse mercado permaneça no mesmo patamar do ano passado."

É claro que parte do impacto negativo no exterior deve refletir no Brasil, mas Motta diz partilhar das expectativas de um bom 2012 para fusões e aquisições no país. "Podemos não ter um novo recorde, mas, possivelmente, ao final do ano, teremos um dos melhores resultados da história."

Na avaliação de André, no primeiro semestre deste ano, o Brasil deve se comportar com uma maior precaução. As multinacionais estão encontrando crescimento no país, os fundos (locais ou estrangeiros) estão capitalizados e com dinheiro para comprar companhias no Brasil, e as multinacionais que não estão presentes querem entrar em um mercado com um bom potencial. "Se continuarmos nesse caminho, de passar relativamente bem por esses percalços da crise na Europa, acho que podemos ver um aumento nas transações de fusões e aquisições", concluiu.

Tributos

Os empresários estrangeiros que chegam ao Brasil interessados no mercado do país acabam se deparando com um problema sempre mencionado pelos locais: a carga tributária. Mesmo assim, esse parece ser apenas um incômodo com o qual se aprende a viver, e não algo que leve um player estrangeiro a abrir mão de sua estratégia de entrar no mercado brasileiro. Para Plínio José Marafon – advogado e contador e, desde fevereiro de 2011, sócio-fundador da Plínio J. Marafon Advogados –, esses empresários de fora levam a carga tributária em conta, mas é só isso. "Trata-se apenas de entender como é, é uma conta meramente gerencial. Bom, se eu vendo por R$ 100, quanto é que fica líquido no meu bolso? Aí você vai ter PIS/Cofins, IPI, ICMS, etc., mas isso é só para entender como a rentabilidade se desenvolve. Porque, depois da decisão de comprar, eu nunca vi alguém desistir porque a carga tributária é alta."

A queixa sobre o tamanho da carga tributária é uma constante, mas a competição pelo mercado brasileiro não permite hesitação, argumenta Plínio. "Os concorrentes no exterior estão vindo pra cá, e quem não vier, perde tempo. Não acho que a Renault, a Peugeot, quando vieram para cá, pensaram na carga tributária, porque a GM, a Ford, A VW estão aqui há 50 anos. A Hyundai, que vai abrir uma fábrica no país agora, pode ter pensado na carga tributária, mas também deve ter pensado: 'Ela é igual para todos'. A rentabilidade do Brasil ainda é muito boa, comparada com o exterior."

Oscar também aponta o peso que os impostos intermediários – PIS/Cofins, ICMS, IPI, contribuições sociais e outros – têm e que, embora não impeçam a concretização de fusões e aquisições, exigem mais atenção ao longo da operação. "Todo esse conjunto de impostos e tributos tem de ser considerado. Ele não afasta, mas faz com que os negócios tenham que ser mais criteriosos. Tanto é que os investimentos estrangeiros estão aí, não deixaram de entrar no país."

Quanto a brasileiros que compram empresas fora, Plínio diz que isso também não tem peso para impedir uma transação – até porque a tributação em alguns outros países é muito mais baixa. "Por exemplo, quando a Gerdau compra uma siderúrgica na Espanha, ou nos EUA, ou na Alemanha, ela não olha o país pela menor carga tributária, ela olha a estratégia e o consumo, para poder distribuir, seja para a Europa, seja para os EUA. Ele vai olhar as questões da distância, do frete, do transporte, da matéria-prima, de abastecer os clientes e ser abastecido pelos fornecedores. Trata-se muito mais de estratégia, logística e do tamanho da compra que ele pode fazer, do que da questão tributária."

"As transações não ocorrem em um determinado segmento e em uma determinada cidade. O país está apresentando crescimento como um todo, não é um desenvolvimento individualizado." (Alexandre Pierantoni)

A sonegação, por sua vez, pode inviabilizar fusões ou aquisições, diz Plínio. "Uma parte pode achar que outra parte tem sonegado tanto que não vale a pena se juntar e misturar o joio e o trigo. Em algumas empresas, as contingências são tão grandes e tão expostas que a outra parte que quer comprar ou se juntar desiste, porque a contingência não justifica esse risco. Muitas vezes ela é maior que o preço que se está pagando pela empresa, se formos computar multas, contingências etc."

Não há um nível ótimo para contingências, diz o advogado. Mesmo com um nível de 10% ou 20% de contingência, alguns negócios já foram concretizados: embora grandes, têm sido tolerados. "Mas, é lógico, há salvaguardas, o comprador se garante contra o vendedor, ou contra o outro sócio com retenção de dinheiro, ficando com as ações do outro até tudo prescrever – se algo der errado, desconta-se daquele fundo."

Legislação

A legislação brasileira para fusões e aquisições, como o regime tributário, não é um obstáculo no caminho dos empresários – mas torna o processo mais lento. Oscar afirma que as regras para essas transações não são deficientes, mas, sim, morosas e complexas. "As empresas agora têm que pedir antes a aprovação, e não fazer a operação e depois ver se o Cade aprova. Vide o caso da Nestlé com a Garoto. O da Sadia com a Perdigão demorou dois anos: na aprovação, para que ela se efetivasse, o Cade disse que haveria alguns dias para que se vendessem determinados tipos de operações, que representavam cerca de 20% do negócio; se não fossem vendidas, haveria problemas (...) Só no Brasil havia essa liberalidade – de fazer a operação para só depois pedir a aprovação. Nos outros mercados, é normal primeiro ter de demonstrar a operação – e aqui era o contrário. Estamos, assim, entrando em um nível mais próximo ao que é o nível internacional."

Gabriel destaca o caráter atuante do Cade e que, desde que feitas dentro dos moldes, as fusões e aquisições não representam nenhum problema. "O único problema dessas decisões do Cade é que elas não são de curto prazo. No caso dos bancos, no entanto, houve uma situação um pouco atípica: o governo apoiou essas fusões em função de fazer com que o setor se mantivesse forte e bem estruturado. Muitas dessas operações foram feitas estrategicamente, para fortalecer o sistema. Tivemos inclusive casos de bancos que precisaram ser ajudados recentemente, como o Panamericano."

Cultura

Oscar ressalta o peso importante de mais um aspecto que não ganha tanto destaque quanto o segmento estritamente financeiro das operações: a cultura das empresas envolvidas. Segundo ele, esse tema ainda é muito novo e pouco abordado na literatura especializada. "As empresas precisam ter uma preocupação com as pessoas, e isso quer dizer uma preocupação com a cultura. Quando se fala em fusões e aquisições, a gente normalmente só se reporta ao 'quanto' – se é muito, se é pouco. Mas na realidade quem vai gerir esse valor são as pessoas."

Ele lembra o valor estratégico de comprar mais participação de mercado, mas diz que esse valor pode se perder se não houver "uma efetiva consolidação em termos de como as pessoas vão agir em função dessa nova concepção de empresa". "E aí é muito importante a atenção na cultura, no planejamento no como unir as empresas. Há todo um trabalho antes e depois [que a assinatura ocorreu], de fazer um trabalho de conscientização da operação."

Para o professor da FGV, são poucos os empresários já prontos para lidar com essa questão. "Se não houver investimentos em equipamentos, no caso de uma indústria, os produtos podem deixar de atrair consumidores, porque alguém ao lado vai produzir algo melhor. Se é assim, por que eu não teria o mesmo tipo de comportamento com as pessoas? (...) Se verificarmos que o nível de ensino no país piorou nos últimos anos, como regra geral, isso repercute e sobra para as empresas, que vão ter de investir mais, e sempre mais, em treinamento."

Gabriel aponta, por sua vez, a importância do conhecimento intelectual, da experiência e do capital humano que uma empresa incorpora quando compra outra: para ele, esses são fatores tão importantes quanto quaisquer outros dentro de uma operação assim. "E isso a gente evidencia muito, porque inclusive dá um valor justo ao negócio (...) Esse é um dos fatores que se diz ser o 'sim' ou 'não' de uma transação bem-sucedida: se você não respeita a cultura da companhia que está adquirindo, a chance disso atrasar o processo de otimização da aquisição é grande. Atrasar ou mesmo inviabilizar. Já conheci situações de empresas que compraram e, dois ou três anos depois, simplesmente resolveram que não foi bem feito o negócio, assumiram o prejuízo e foram embora."

Investimentos em educação são uma necessidade crucial no Brasil, se o país pretende se tornar um polo de excelência, diz o diretor da Source. "Uma das coisas que o Brasil precisa necessariamente no momento é investir maciçamente na educação. Temos visto aquisições e investimentos na área de escolas e faculdades; temos vários grupos vindo para cá, justamente investindo nessa área. Na China, há cidades de mais de um milhão de habitantes onde todos são estudantes – em universidades e centros de excelência. A Coreia do Sul teve um crescimento muito grande nos últimos 30 anos justamente por investir maciçamente em educação." ❖

Por Caio Alexandre Morelatto Sakagami
Bacharel em Administração de Empresas com ênfase em Comércio Exterior pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.
Trabalha na BRAiN – Brasil Investimentos e Negócios.

Shutterstock

Estratégias de internacionalização de empresas

"Presença Global: empresas avançam no exterior". Essa é a manchete da revista Multinacionais Brasileiras, uma edição especial lançada pelo jornal Valor Econômico, no último mês de setembro. Antes, em junho, a FDC (Fundação Dom Cabral) já havia lançado a 6ª edição do Ranking das Transnacionais Brasileiras 2011: Crescimento e Gestão Sustentável no Exterior, cuja conclusão aponta, de forma geral, aumento dos ativos, receitas e funcionários das transnacionais brasileiras no exterior.

Certamente, alguns fatores contribuem para esse aumento da internacionalização das empresas brasileiras. No início dos anos 90, com a abertura comercial, problemas de nossa economia nacional como juros e carga tributária altos, infraestrutura debilitada e baixa oferta de mão de obra qualificada fizeram as empresas brasileiras começarem a ter dificuldades em se manter competitivas. Isto posto, impulsionadas pela estabilidade macroeconômica do Plano Real, em 1994, e pelas novas regras de competição que a economia global ditou, as empresas começaram a adotar novas estratégias para adquirir vantagem competitiva, destacadamente à internacionalização.

O aumento desse processo, obviamente, é impulsionado e concatenado por benefícios de tal ação – ou seja, seus motivadores, dentre os quais destacamos os econômicos, como expansão de mercado (atingindo novos consumidores), maior capacidade de resposta a clientes internacionais (uma vez que é no mercado deles que a empresa está se inserindo), diversificação de portfólio, melhorias de eficiência (economia de escala/escopo e acesso a recursos mais baratos), além dos benefícios comportamentais – o desenvolvimento das competências já existentes e a aquisição de novas.

Como vemos, são inúmeras as motivações para se internacionalizar. Todavia, é condição sine qua non que as empresas estejam aptas a desenvolver eficientes e eficazes estratégias de internacionalização de seus negócios. Para ser considerada uma dessas empresas, é preciso atender algumas condicionantes, dentre as quais podemos destacar três: a) processo de expansão das operações no mercado estrangeiro; b) possuir caráter de essencialidade; c) caráter sustentado, com fluxo constante.

Quando falamos das estratégias de expansão das operações, temos duas grandes possibilidades: inserção produtiva e comercial. A inserção produtiva no contexto internacional ocorre quando as empresas realizam IED (Investimento Estrangeiro Direto) – ou seja, a empresa internacionaliza-se internacionalizando a sua produção (o que significa constituir uma subsidiária no exterior).

Em IED, três grandes modalidades se destacam no mercado. Inicialmente, podemos ressaltar as Joint Ventures (traduzido literalmente como "articulação de risco"), basicamente a união de dois agentes econômicos, trabalhando

no mesmo diapasão, promovendo uma articulação formal de riscos, com vista a ganhos de mesmo interesse, pois consideram que juntos são mais robustos. Essa articulação não precisa ser total, pode ser de apenas um setor da empresa.

Outras duas modalidades utilizadas para se inserir produtivamente são Fusões e Aquisições (M&A), operação em que a empresa adquire outra que já existe, ou se funde a esta. Temos também a estratégia de Greenfield – quando a empresa irá abrir um novo ativo no exterior, começando do zero (para internacionalização de empresas, IED não considera investimento em capital especulativo).

Ainda nas estratégias de inserção produtiva, além do IED podemos utilizar as RC (Relações Contratuais). Em uma definição bem simples, é a empresa contratar alguém para produzir. Exemplos dessa estratégia são: franquias, contrato de produção, transferência de tecnologia, alianças estratégicas e licenciamentos.

Normalmente, IED demanda boa quantidade de recursos financeiros. Por isso, caso a empresa não tenha essa disponibilidade e queira se inserir internacionalmente sem ser na produção, pode inserir-se comercialmente, quando expande suas operações de compra (importação) e venda (exportação).

Primeiramente, focando as exportações, podemos desmembrá-las em direta e indireta. A exportação direta é aquela em que todo o processo será feito sem a presença de um intermediário (trading ou comercial exportadora). Porém, a contratação de um agente logístico não descaracteriza a forma direta de exportação, uma vez que todo o controle da operação está com a empresa.

Já a exportação indireta, necessariamente, terá a presença do intermediário. Esse tipo de operação é interessante, pois reduz os custos iniciais de uma empresa que nunca exportou – e, além disso, contrata o serviço de um especialista.

Ao contrário do que muitos pensam, a importação também é uma estratégia de internacionalização, inserindo-se comercialmente para obter melhores fornecedores. Mas importação, entretanto, não é estratégia de entrada no mercado estrangeiro.

Da mesma forma que a exportação, desmembramos a importação em direta e indireta. Tal como na exportação, importação direta não envolve intermediário-terceiros, apenas vendedor e comprador. Já na importação indireta temos duas modalidades: encomendante e por conta e ordem de terceiros. Em ambas, o importador de fato continua sendo a empresa, mas o trabalho operacional quem assume é o intermediário. A grande diferença da operação encomendante está na origem dos recursos financeiros no momento da nacionalização da mercadoria (nesse caso, os recursos são do intermediário na conta e ordem de terceiros do adquirente final).

Uma estratégia que pode alavancar a inserção comercial é participar de consórcios e cooperativas. Aqui, a ideia é aumentar volume, juntando vários pequenos pedidos de exportadores diferentes, viabilizando operações que seriam inviáveis pelos custos, em especial de logística. Outro exemplo é de empresas se juntarem para comprar uma análise de mercado em algum setor externo, dividindo custos. Basicamente, o grande objetivo é ganhar escala operacional. Infelizmente, o cenário que vemos no Brasil é o de uma cultura pouco positiva, onde são formadas poucas relações do tipo "ganha-ganha" entre concorrentes.

Como mencionado no texto, o caráter de essencialidade é pré-requisito para que seja considerada estratégia de internacionalização de empresas. Realizar importações/exportações esporádicas não faz a empresa atingir tal tipologia.

E o profissional de finanças com tudo isso? Além de ser assunto recente na literatura acadêmica, muito impulsionado pela revolução tecnológica em três principais setores – transporte (logística), telecomunicações e internet -, culminando em um grande aumento da intensidade e complexidade da globalização, são essas estratégias que impactam produtividade, competitividade e lucratividade da empresa. Daí a importância da compreensão dessas estratégias.

Concluindo, o estudante/profissional da área financeira precisa possuir conhecimentos em estratégias de internacionalização de empresas, seus benefícios e, principalmente, seus custos. Entre esses, merecem destaque o de governança (pois ao expandir-se, a complexidade da governança aumenta; isso, por sua vez, exige que mais esforços sejam direcionados às filiais e subsidiárias), os que recaem sobre estrangeiros/recém-chegados (que não conhecem o novo ambiente, ainda não têm parcerias consolidadas e que precisam aprender o novo arcabouço institucional) e os riscos políticos e econômicos. Se dominar essa ferramenta, esse estudante/profissional possuirá uma excelente vantagem competitiva no mercado de trabalho. ❖

Por Prof. Dr. Alberto Borges Matias
Professor Titular da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, campus Ribeirão Preto.

A Sustentação do PIB pelo Consumo Interno das Famílias

Um dos mais importantes componentes do PIB, o consumo interno das famílias ganha cada vez mais destaque, ano após ano, na sustentação da atividade econômica nacional. Tal componente e seus condicionantes são de grande relevância para o mercado financeiro – em particular o de crédito –, uma vez que parte expressiva dos recursos que impulsionam o consumo, o investimento e os gastos em geral vêm de instituições financeiras – com suas operações de intermediação e geração de moeda bancária.

Segundo as séries de contas nacionais do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), o consumo das famílias em 2010 aumentou 7% em relação a 2009. O resultado marca o sétimo ano consecutivo de elevação, e indica que contribuição deu para a sustentação do PIB naquele ano (que cresceu 7,5%).

No início deste ano, duas pesquisas divulgadas pela CNC (Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo) ratificaram a tendência para um cenário otimista. A ICF (Intenção de Consumo das Famílias) de janeiro de 2012 registrou alta tanto com relação a dezembro de 2011 quanto a janeiro de 2011 (1,8% e 0,3%, respectivamente). A intenção refletiu a moderação nas compras de final de ano, o alto nível de emprego e as medidas de incentivo ao consumo, como as reduções do IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados).

Já a PEIC (Pesquisa Nacional de Endividamento e Inadimplência do Consumidor) registrou leve alta no endividamento das famílias, atingindo 58,8% no mês passado, ante 58,6% em dezembro de 2011. Na comparação com janeiro de 2011 (quando a alta foi de 59,4%), porém, o percentual apresentou redução.

O índice relativo a dívidas em atraso recuou para 19,9% em janeiro, após os 22,1% vistos em dezembro e os 21,2% em janeiro, ambos de 2011. O indicador de condições de não pagamento, por sua vez, ficou em 6,9% no primeiro mês de 2012 – contra 7,9% em dezembro e 7,2% em janeiro, registrados em 2011.

Diante desse cenário, cabe uma breve análise da evolução de alguns dados sobre a relação entre consumo das famílias, crédito, endividamento e inadimplência. As análises temporais desses dados ajudam a identificar não apenas cenários e oportunidades para o crescimento e expansão da economia, mas também para a participação do setor financeiro nesse segmento.

O mercado brasileiro apresentou significativa evolução no consumo das famílias (gráfico 1) na última década, com avanço de 51%, mantendo no PIB uma participação praticamente constante de 60% entre 2000 e 2010. O volume atingido no final desse período foi de R$ 2,24 trilhões.

1 – Variação (%) trimestral do consumo das famílias (1995 = 100) – Inepad & IPEADATA

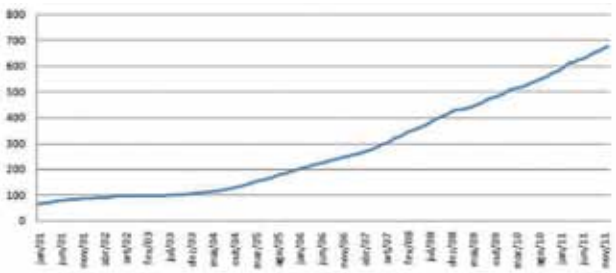
No entanto, no mesmo intervalo, o crescimento da renda per capita foi de 43%, segundo dados do IBGE – o que indica que o crescimento do consumo não foi sustentado apenas pelo crescimento da renda.

Notoriamente, esse resultado deve-se também ao incremento do crédito para pessoas físicas – de 5,5% do PIB em janeiro de 2001 para 15,2% no final de 2011, segundo dados do Banco Central (risco total) sobre crédito do sistema financeiro nacional.

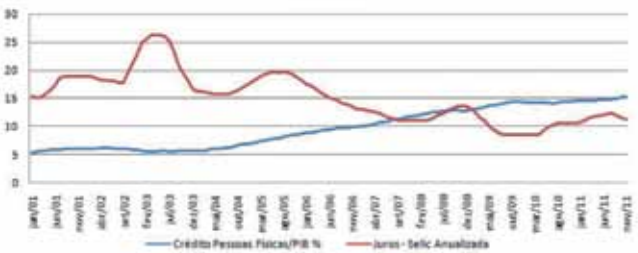
Embora o crescimento da oferta de crédito às pessoas físicas tenha sido de 578% de 2001 a 2011 (gráfico 2), o índice de crédito à pessoa física sobre o PIB atual é inferior ao de países desenvolvidos como Reino Unido (110%), Estados Unidos (97%), Canadá (88%) e Espanha (87%), entre outros (dados de 2009, divulgados pela revista Global Finance).

Nos gráficos 2 e 3, pode-se perceber que o volume de crédito vem em uma crescente expansão, apontando para um rumo claro de crescimento – que poderá ser ainda favorecido pela recente tendência de queda na taxa Selic, sinalizada nas últimas reuniões do Copom (Comitê de Política Monetária).

2 – Variação (%) mensal do volume de crédito - pessoa física (2003 = 100) – Inepad & BC



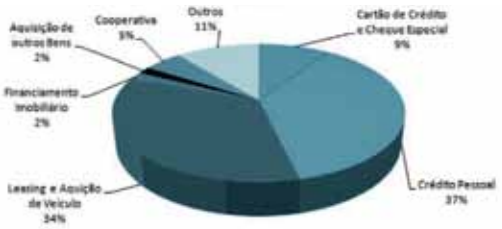
3 – Volume de crédito às pessoas físicas sobre o PIB (%) x Taxa de juros (%) – Inepad & BC



Essa expansão do crédito foi responsável ainda por impulsionar a variação acumulada real do PIB em 49%, entre 2000 e 2010, de acordo com os dados do IBGE. Para isso contribuíram o fortalecimento do mercado interno – ligado diretamente ao consumo de pessoas físicas.

Esse incremento na capacidade de consumo trouxe mudanças estruturais na alocação de recursos das famílias brasileiras e possibilitou o crescimento da demanda de bens duráveis (gráfico 4). Um destaque foi a aquisição de veículos e leasing, que representou, em 2011, cerca de 34% de todas as operações de crédito realizadas para pessoas físicas.

4 – Composição da origem do crédito às pessoas físicas (%) – Inepad & BC



Outra grande mudança foi a evolução do uso de cartão de crédito: em 2001, esse meio de pagamento representava apenas 3,1% da utilização do crédito disponível; atualmente, passou para 5,9% do total, ocupando espaço que era ocupado pelo cheque especial (que diminui de 12,1% para 3,5%).

No entanto, a demanda ainda é maior por crédito pessoal: essa modalidade representou 37%, frente aos 30% de 2001 de todas as operações de crédito (considerando todos os saldos).

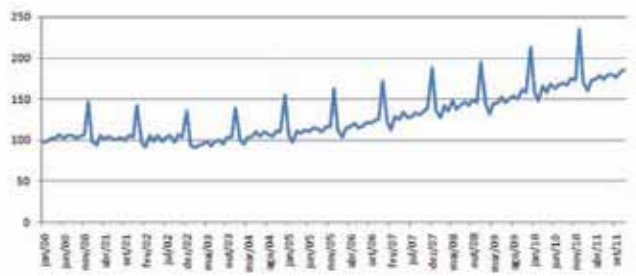
Essa demanda por crédito é favorecida também pela redução da taxa de desocupação; segundo a série divulgada pelo IBGE, de 12,1% em 2002, esse percentual atingiu o menor nível em 2011 (6%).

A congruência de fatores como expansão do crédito, crescimento da renda mínima per capita e desemprego, refletem diretamente na produção de setores da indústria como o de automóveis – cujas vendas de veículos acumularam alta de 97% (gráfico 5).

5 – Venda mensal de veículos (total) - unidades – Inepad & BC

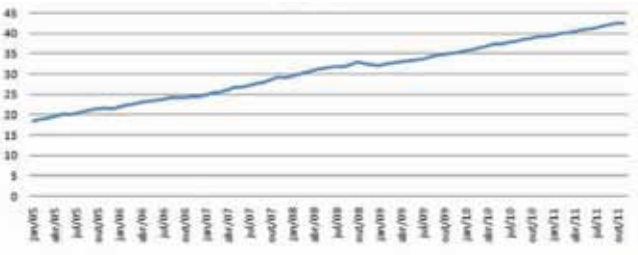
As vendas gerais no varejo representam outro bom termômetro para mensurar a evolução no poder de consumo da população: houve crescimento acentuado após 2003, chegando a novembro de 2011 com avanço de 79% em relação ao mesmo período em 2000 (gráfico 6).

6 – Evolução do índice volume de vendas no varejo (2003 = 100) – Inepad & BC



No entanto, o crescimento do crédito ofertado também contribuiu para o crescimento do endividamento das famílias: de 18,39% no início da série em 2005, chegou-se ao pico de 42,51% no final de 2011, na série acumulada de 12 meses (gráfico 7).

7 – Evolução do endividamento das famílias em relação a renda acumulada em 12 meses - (%) – Inepad & BC

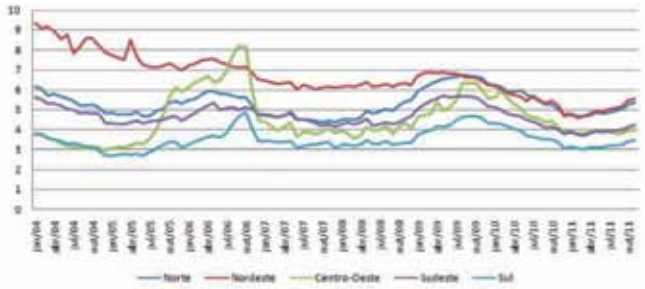


Embora o crescimento do endividamento das famílias com o sistema financeiro nacional tenha sido de 131% no período, o percentual mensal da renda familiar destinado à amortização da dívida atingiu em 2011 a média de 13,28% – frente a 11,5% em 2005.

Conclui-se que o crescimento do crédito veio em conjunto com a dilatação do prazo médio de pagamento, que passou 319 em 2001 para 578 dias em 2011 – variação de 81% no prazo médio consolidado das operações de crédito com recursos livres realizadas por pessoas físicas.

Mesmo com esse aumento do endividamento e do crédito, no entanto, observou-se considerável redução na inadimplência desde o início da série em 2004, principalmente na região norte e centro-oeste (gráfico 8).

8 – Taxa de inadimplência por região brasileira (%)



Destaca-se ainda que em economias maduras, grande parte da composição do Produto Interno Bruto é destinado ao consumo familiar. Nos EUA, por exemplo, 71,2% do PIB em 2010 foi composto pelo consumo.

O Brasil, como pôde ser visto, vem apresentando evolução na estrutura geral de sua economia. A inflação está controlada dentro das metas determinadas, o crédito está cada vez mais acessível e em maior volume. Esses aspectos, somados ao crescimento da renda, principalmente nas classes econômicas menos favorecidas, vêm possibilitando o incremento na capacidade de consumo, tornando o hábito de endividar-se para consumir presente em crescente escala na sociedade.

Sendo assim, pelos dados e informações apresentadas, pôde-se observar que o crescimento do Brasil no período foi praticamente sustentado pelo crescimento do consumo das famílias e com possibilidade de continuidade nesse crescimento.

E, ao avaliar o cenário externo de instabilidade e retração econômica e possíveis desdobramentos, pode-se considerar que o crescimento brasileiro tem como possibilidade novamente vir pelo aquecimento da economia interna, mais uma vez influenciado pela oferta de crédito e aumento do poder aquisitivo das famílias.

Porém, ao observar que o endividamento representa praticamente metade da renda familiar, como poderia ser possível aumentar, de forma sustentável, o consumo das famílias?

De duas formas principais: se a política de redução de juros realizada pelo Banco Central adequar às necessidades e a realidade brasileira ou ainda aumentando o prazo médio de financiamento, visto que o aumento verificado não prejudicou os índices de inadimplência e insolvência.

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

Adriel Martins de Freitas Branco – Graduado em Administração pela FEA – RP/USP, Agente Autônomo de Investimentos, certificado pela CVM, trabalhou como Assessor e Operador Financeiro de BOVESPA e BM&F. Atualmente é aluno do mestrado da FEA-RP/USP – com linha de pesquisa em Mercado e Geração de Valor – e pesquisador do Centro de Pesquisas Financeiras – CEPEFIN – do INEPAD.

Gislaine de Miranda Quaglio – aluna de pós-graduação do curso de Economia Aplicada da Universidade Estadual "Júlio de Mesquita Filho" (UNESP-Fclar) e supervisora dos centros de pesquisas do Inepad (Cepefin, Cepecred, Cepegi e Cepead).

Divulgação

Por Octavio de Barros

Economista-chefe do Banco Bradesco

Do alto das montanhas geladas de Davos, trouxemos reflexões quentes sobre o estado do mundo

Pela primeira vez, estive no Fórum Econômico Mundial em Davos, na Suíça, que ocorreu de 25 a 29 de janeiro. De fato, um dos mais completos fóruns de discussões sobre os temas relevantes que afetam o mundo. Impressiona pela qualidade dos debates, envolvendo as mais importantes personalidades do mundo governamental (40 chefes de Estado), empresarial (bancos e empresas), acadêmico (cerca de uma dezena de prêmios Nobel) e também cultural. Foram 2.700 participantes de alto calibre. Ainda que com foco majoritariamente em questões econômicas, o WEF (World Economic Forum) tem um escopo bastante multidisciplinar.

Pretendo aqui compartilhar o que aprendi nos vários painéis que tive a oportunidade de participar e que me ajudaram a forjar algumas convicções sobre o cenário global, sobretudo o que poderá afetar a economia brasileira em 2012.

O primeiro comentário pode parecer um pouco cabotino, mas caberia dizer que o cenário expresso nos nossos artigos e apresentações está se confirmando. As reflexões ocorridas no WEF sugerem que as nuvens estão se dissipando gradualmente. Desde a virada do ano, a aversão ao risco literalmente despencou. A recuperação das bolsas em todo o mundo é a melhor tradução dessa mudança em curso na economia global. Em Davos, ficaram claras as razões para que isso esteja ocorrendo. Primeiramente, em relação à Europa ficou evidente a mudança de atitude do governo alemão, que passou a assumir uma posição bem mais construtiva quanto aos temas que afetam a zona do euro. Ao contrário do que se observou no ano passado, as posições de Angela Merkel mudaram radical e qualitativamente a favor de uma atitude de liderança, defendendo soluções pragmáticas em coesão inédita com a França na busca de um pacto fiscal regional eficiente. Todas as iniciativas tomadas pelos países da zona do euro têm vindo em direção do bom senso e mesmo o caso da Grécia está sendo tratado como algo excepcional. O mercado, que se incomodou bastante com a lentidão do processo decisório na região, começa a reconhecer que a direção das iniciativas é de fato correta.

Ao mesmo tempo, o depoimento de Mario Draghi em Davos deixou claro, pelo menos para mim, que o novo presidente do BCE (Banco Central Europeu), ao contrário de seu predecessor Jean-Claude Trichet, praticamente decretou que nenhum banco quebrará na zona do euro sob sua administração. De fato, Draghi tem exibido um pragmatismo excepcional, revelando-se um homem que forja consensos com habilidade e mostrando-se disposto a dar liquidez aos bancos e aos governos durante os próximos três anos, de forma que os ajustes e reformas necessários possam avançar nesse prazo. Mitigando o risco bancário, quase como consequência, as

Vista do Davos Congress Centre *que recebe anualmente o "Encontro Anual do Fórum Econômico Mundial".*

preocupações de natureza fiscal ficam atenuadas, na medida em que o mercado se dá conta de que governos não serão chamados a usar os já parcos recursos fiscais para resgatar instituições em dificuldade. Draghi é um profissional que traz na bagagem uma ampla experiência no mercado financeiro internacional.

Em outras palavras, a combinação de uma Alemanha mais proativa e um BCE pragmático mudou a percepção de risco na zona do euro, independentemente do fato de que a recessão europeia em 2012 pareça contratada. Contudo, aumentaram as chances de que essa recessão não venha a ser tão severa quanto se previa. Isso vai depender essencialmente do BCE, que monitora e compatibiliza o ritmo necessário da desalavancagem bancária, para atender aos requerimentos de Basileia com a necessidade de se aumentar os empréstimos ao setor privado. Como toda desalavancagem é contracionista por definição, o papel do BCE é fundamental na restauração, pelo menos parcial, da confiança dos agentes econômicos. As surpreendentes reformas já em curso em vários países europeus complementam essa mudança de humor.

Outra mensagem aprendida no Fórum Econômico Mundial é aquilo que poderíamos chamar de "Consenso de Davos" sobre a recuperação da economia norte-americana mais cedo do que se imaginava. Muito longe de um crescimento exuberante e ainda com imensos desafios fiscais e eleitorais em 2012, a economia americana vem reagindo bem aos incentivos gerados e às sinalizações oferecidas pelo FED (banco central americano), que indicou não apenas uma meta explícita de inflação, como taxas de juros notavelmente baixas até 2014. O mercado de trabalho dá sinais mais vigorosos na geração de empregos e já há indícios de algum renascimento da indústria desse país.

Outro ponto bastante discutido em Davos tem a ver com a mudança de modelo chinês cada vez mais focado no seu mercado doméstico, enquanto a demanda europeia e americana se mostram combalidas pela crise. Essa mudança importante traz algumas incertezas para o médio prazo, na medida em que uma economia com crescimento cada vez mais voltado para o mercado interno contempla pressões de custos salariais e apreciação da moeda, em um ambiente onde o setor de serviços ganha peso relativo em relação aos produtos exportáveis. Em um horizonte visível e com um comércio intrarregional que já se aproxima de dois terços do comércio chinês, espera-se que a potência asiática mantenha taxas ainda altas de crescimento, apesar da desaceleração observada.

Finalmente, em relação ao Brasil, houve em Davos uma avaliação em diferentes painéis que a economia brasileira, a despeito de todos os desafios de reformas não iniciadas, revela-se ao mundo como uma economia de imensas oportunidades (sobretudo na infraestrutura) e substantivamente mais previsível.

Resumo da ópera: os debates de Davos indicam que o pior momento – tanto da economia global como da economia brasileira – parece ter ficado para trás, mesmo com muitos temas desafiadores pela frente e alguma volatilidade à espreita. ❖

Por Redação / Fotos: Édi Pereira e Studio Art Fotografia

Mais que falar, o segredo é saber ouvir

Com uma carreira de mais de 35 anos na PwC, o ex-presidente do IBEF Nacional e membro do Conselho de Administração, Henrique Luz, de 56 anos, destaca que, para um executivo, a característica mais importante a ser aprimorada é saber ouvir.

Não que outros traços de personalidade não tenham seu lugar: boa formação, ambição e ansiedade por aprender são igualmente essenciais para quem quer encontrar um lugar em uma empresa que queira atrair talentos e ofereça boas expectativas de carreira.

Atraído pela atividade de auditor, Henrique julgou que o mais certo seria adquirir conhecimento e preparação para a área, que exige domínio técnico e intimidade com o assunto. Daí, optar pela formação em Ciências Contábeis foi um caminho óbvio a seguir. Ele se graduou na Universidade Cândido Mendes, no Rio de Janeiro.

Em 1975, começou sua vida profissional na PwC; desde então, firmou uma sólida carreira de executivo, chegando a sócio da firma que é uma das principais empresas de auditoria e consultoria no mundo. "Chegar a sócio de uma firma como a PwC, que é uma marca secular, sinônimo da própria profissão, é uma honra muito grande."

Fluminense de Teresópolis (região serrana do Rio de Janeiro), ele mantém até hoje amizades feitas ainda durante sua infância na cidade (cuja ocupação começou em 1821, e que foi batizada em homenagem à imperatriz Teresa Cristina, mulher de D. Pedro 2º). Henrique não deixa dúvidas quanto ao papel que suas amizades e seus familiares representam em sua vida: "Não conseguiria ter vida sem a família e sem os amigos".

Apesar de reservar um lugar especial na memória para seus dias vividos em Teresópolis, o ex-presidente do IBEF Nacional é grato a São Paulo – cidade que, embora "completamente estranha" às suas tradições e raízes, diz amar e da qual se orgulha de ser um "cidadão honorário".

Henrique diz que sua presença no IBEF SP e no IBEF RJ aconteceu por conta de seu espírito associativo e da sua "dupla nacionalidade". "Logo fui honrado com o convite do então presidente do Conselho de Administração Walter Machado de Barros para compor o Conselho Consultivo como vice-presidente."

O IBEF, reconhece Henrique, teve um valor fundamental no desenvolvimento de sua carreira, por ser "uma associação de intercâmbio de conhecimento e expansão do networking profissional e social".

Em seu tempo livre, ele gosta de ler e de passear no Clube de Campo de São Paulo. Mas tempo livre é algo que não parece ser muito comum na carreira do executivo: suas muitas atividades incluem a presidência do Clube de Campo de São Paulo e do Conselho da Junior Achievement SP, além de ser membro dos Conselhos de Administração do IBEF SP e do IBEF RJ, da Fundação Nacional do Livro Infantil e Juvenil e das unidades do Museu de Arte Moderna (MAM) de São Paulo e do Rio de Janeiro.

Com a economia, Henrique mantém uma relação menos emotiva, e a encara como "um enigma, uma ciência com um 'sem-número' de variáveis". "Quando alguém apregoa dominá-la acaba por provar-se completamente errado." ❖

Henrique Luz

Palavra que te define: *Avidez por aprender*
Guru: *Meu pai*
Uma personalidade histórica: *Juscelino Kubitschek*
Estilo musical: *Bossa Nova*
Melhor filme: *Trilogia do Poderoso Chefão*
Melhor livro: *O Físico*
Esportes: *Nenhum atualmente*
O que mais gosta de fazer nas horas de lazer: *Ler, e passear e fotografar no Clube de Campo de São Paulo*
Culinária preferida: *Francesa*
País (fora do Brasil): *França*
Melhor cidade brasileira: *Rio de Janeiro*
Férias: *Viajando*

Desejo

Por Redação / Fotos: Divulgação

▲ Florida

Não vale chamar de barquinho! O modelo Florida, na escala 1:8, foi construído a partir de plantas oficiais, em mogno – mesma madeira utilizada por construtores de barcos reais. O deck é feito de tiras finas individuais de madeira. Foram utilizadas 11 camadas de tinta e verniz. Elegantemente curvado, o casco mostra grande riqueza de detalhes. Acompanha suporte.

www.desmobilia.com.br

◄ BeoLab 6002

Desenhado para desaparecer, pelo menos visualmente, o alto-falante BeoLab 6002 é uma coluna com um som fantástico em uma embalagem absolutamente minimalista. Sendo leve e compacto, o aparelho pode ser colocado no chão ou na parede, ocupando o mínimo de espaço e integrando-se em qualquer tipo de interior. Possui um interruptor que permite ajustar o desempenho de sons graves, de forma a adaptar a coluna à sua posição na sala, e dois amplificadores ICEpower de 125 watt.

www.bang-olufsen.com

▲ Premium Graf Von Faber-Castell – edição comemorativa

2011 marcou o 250º aniversário da Faber-Castell, e o presente – a Caneta do Ano – é cheio de significados: o corpo da caneta é composto por oito segmentos de jade (pedra muito usada como amuleto de sorte e tida como símbolo de energia e imortalidade), representando as oito gerações que fizeram a sua marca na empresa da família. Em referência ao ano de fundação da empresa (1761), a edição foi limitada a 1.761 unidades.

www.graf-von-faber-castell.com

Adega Basique 25 preta

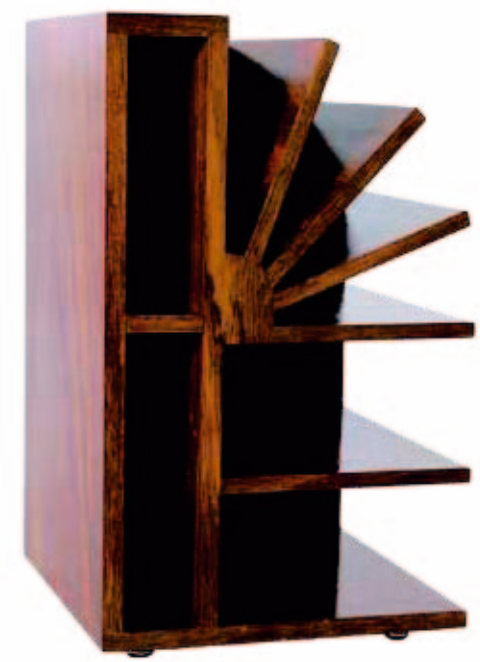
Compacta e com um design arrojado, a adega comporta até 25 garrafas de vinhos, contendo três prateleiras fixas mais um cesto. Ideal para pequenos espaços, possui compressor anti-vibração, um termostato eletrônico programável com termômetro digital, que possibilita a regulagem da temperatura interna, e dois anos de garantia.

www.artdescaves.com.br

Revisteiro Leque – Etel

Elegante e de traços limpos, o revisteiro Leque é uma reedição do patrimônio em mobiliário do arquiteto ucraniano Gregori Warchavchik – que chegou ao Brasil em 1923 e ficou conhecido pela influência que teve no espírito modernista da época (um ano antes, havia sido realizada a Semana de Arte Moderna, em São Paulo – e que completa 90 anos neste ano). Ele incentivava uma arquitetura livre das amarras do passado, e marcou presença na capital paulista com dois projetos – um na Vila Mariana (zona Sul da cidade), inaugurado em 1928, que seria considerado a primeira casa modernista no Brasil, e um na rua Itápolis, no Pacaembu (também em São Paulo).

www.arkpad.com.br



IBEF Mulher

O risco de discriminar a mulher "Y"

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

Desigualdade de salários, de tratamento e de oportunidades em relação aos homens, piadas sexistas e assédio sexual. Histórico das queixas femininas ao longo de décadas de convivência no ambiente de trabalho? Não. Essas são as principais reclamações das mais novas integrantes do ambiente corporativo: as mulheres da Geração Y. Esta, pelo menos, é a conclusão de uma pesquisa realizada nos Estados Unidos pela BPW (Business and Professional Women's Foundation). O estudo, que ouviu trabalhadoras com idade média de 28 anos, revela que 77% das entrevistadas admitem enfrentar problemas sérios ou moderados por serem mulheres, enquanto 50% afirmam ter presenciado ou sofrido discriminação de gênero. Metade das que já foram discriminadas por gênero no trabalho também sofreram preconceito pela pouca idade, sendo percebidas como incompetentes, imaturas ou simplesmente esquecidas nas promoções. Em geral, porém, os problemas enfrentados pelas jovens da Geração Y não diferem muito das queixas de suas mães e avós.

Corte sociológico para definir os nascidos entre o final dos anos 70 e os primeiros anos da década de 1990, a Geração Y é reconhecida pela sua forte independência e pela habilidade de realizar muitas tarefas ao mesmo tempo. Por viverem em um período de bonança econômica e com uma grande oferta tecnológica, os "Y", em geral, foram crianças que conviveram muito com babás, entraram cedo para o maternal, assistiram muita TV e conseguiram dos seus pais coisas que a Geração X (de 1965 a 1979) jamais sonhou, muito menos os Baby Boomers, que a precederam (1946 a 1964). Por terem lidado com a internet desde cedo, possuem uma enorme facilidade com novas tecnologias, dominando como poucos as potencialidades de um smartphone.

Por outro lado, são caracterizados como pessoas que colocam seus anseios pessoais acima do interesse das empresas onde trabalham – impressão, aliás, corroborada pelos dados do próprio estudo da BPW Foundation: para as mulheres da Geração Y, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional é mesmo importante, independentemente de se ter filhos ou não. Ao avaliar a pesquisa, Deborah Frett, CEO da BPW Foundation, concluiu que o velho conceito que diversos empregadores fazem do trabalhador ideal – aquele profissional que, não importa hora nem lugar, está sempre disponível e pelo tempo que for necessário – é rejeitado pelas mulheres da Geração Y.

Acostumados a conseguir o que querem e fortemente conectados ao mundo virtual, os representantes da Geração Y costumam ter conhecimento sobre um amplo leque de temas, sem, no entanto, se aprofundar em nenhum deles. Isso os torna, além de profundamente comprometidos com a união entre trabalho e satisfação pessoal, fortemente identificados com a velocidade e a diversificação do mundo atual – o que os leva a exigir mudanças rápidas e radicais quando se depararam com as regras da cultura corporativa.

Muito se tem dito sobre o choque entre as gerações X e Y dentro das empresas. Ainda influenciados pela forma como seus pais, os *Baby Boomers*, encaravam o trabalho, os "X" levam muito a sério conceitos como "tempo de casa" e "lealdade à corporação" – ideias capazes de provocar arrepios num típico "Y". Destacam-se as diferenças inconciliáveis no tocante a metas e objetivos de longo prazo entre as duas gerações, mas, até a pesquisa da BPW Foundation, pouco se sabia sobre os problemas concretos do dia a dia dessas profissionais da Geração Y.

Por um lado, pode parecer que, em décadas e décadas de convivência entre homens e mulheres no ambiente empresarial, pouco ou nada evoluiu desde a primeira metade do século 20, quando duas grandes guerras levaram um mar de mulheres a substituir nas companhias – muitas vezes de maneira irreversível – os homens convocados à frente de combate. Os mesmos problemas, as mesmas queixas...

No passado, muitas mulheres suportariam situações desagradáveis no trabalho para manter a tão desejada estabilidade (algo caro às gerações anteriores). Enquanto isso, a maioria das empresas simplesmente ignoraria, sem grandes consequências, problemas de discriminação contra uma pequena porcentagem de trabalhadoras. Porém, há algo novo no ar. Em todo o mundo, a presença de mulheres no ambiente de trabalho aumentou exponencialmente. Em alguns setores, elas são já maioria. No Brasil, esse fenômeno também é bem visível e as mulheres já representam 45,1% da força de trabalho.

Mas não é só. Diferentemente de outras gerações, os profissionais "Y" têm muito pouco apego por empregos que não os satisfaçam ou que não realizem seus projetos profissionais. Hoje, o mais provável é que a talentosa profissional "Y" simplesmente abandone uma companhia que a trate de forma discriminatória ou com desrespeito. Levando-se em conta o ambiente de violenta concorrência globalizada e a crise financeira mundial, empresas que continuarem fechando os olhos para esse tipo de problema correm o sério risco de ficar para trás na briga pelo mais precioso insumo do mundo corporativo moderno: pessoas de qualidade. ❖

[1] IBGE (2010), Pesquisa Mensal de Emprego – Suplemento Mulher no Mercado de Trabalho: Perguntas e Respostas. Disponível em: www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/Mulher_Mercado_Trabalho_Perg_Resp.pdf

DICA DE CARREIRA

Divulgação

Ricardo Amatto
Vice President & Partner da Fesa
ricardoa@fesa.com.br

Direitos dos Candidatos e Melhores Práticas em Executive Search

Você sabia que existe uma Associação de Consultores de Executive Search, que dita as melhores práticas do mercado de busca de executivos?

A AESC (Association of Executive Search Consultants) foi fundada em 1959 em Nova York e atualmente representa reconhecidas consultorias de busca de executivos em mais de 70 países ao redor do mundo. Entre outras, veja abaixo algumas normas importantes que as consultorias afiliadas à AESC devem seguir:

• Confidencialidade: Quando você se torna um candidato numa busca de executivos, você acaba assumindo certa quantidade de risco com o seu empregador atual. Por esse motivo, tem direito ao mais alto nível de confidencialidade da empresa de busca e do cliente. Para salvaguardar a sua confidencialidade, o consultor deve, após a reunião para discutir a oportunidade, obter a sua autorização antes de submeter seu nome e um relatório sobre você para o cliente;

• Evitando conflito de Interesses: Consultorias de busca de executivos que seguem as melhores práticas da AESC não podem jamais aceitar honorários de um indivíduo para ajudá-lo na obtenção de emprego. As consultorias devem receber honorários somente das empresas contratantes, recomendar os melhores candidatos para a posição em aberto e buscar a melhor adequação de perfil possível. Se você paga a uma consultoria para ajudá-lo na busca de emprego, como garantir que ela não irá privilegiar outro candidato que tenha pago mais do que você?

Tenha em mente que os melhores consultores de busca de executivos lutam por mais do que apenas preencher uma posição de seu cliente: eles querem ajudá-lo a tomar a melhor decisão para você, sua família e sua carreira. Portanto, antes de enviar o seu CV para uma consultoria, procure saber se ela é afiliada da AESC. Leia mais em www.aesc.org ❖

Por Patrícia Lucena / Foto: Márcia Gouthier/4.set.2002/FolhaPress

Pedro Malan em uma página

Um dos arquitetos do Plano Real, Pedro Sampaio Malan trabalhou para o governo de Fernando Collor de Mello (1990-1992) como negociador em diversas frentes: reestruturação da dívida externa brasileira; redução da dívida pública; reformas do Estado; e condução do plano de privatização e abertura comercial.

Malan se formou em Engenharia Elétrica pela Escola Politécnica da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, em 1965; em 1973, obteve o PhD em Economia pela Universidade da Califórnia em Berkeley.

Ele ingressou no Ministério do Planejamento em 1966. Foi membro de Pesquisa Sênior do Ipea (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Econômico do Ministério do Planejamento.

Autor de dezenas de trabalhos sobre economia brasileira e internacional, Malan publicou, em 1980, o livro Política Econômica Externa e Industrialização no Brasil.

De agosto de 1983 a dezembro de 1984, o economista foi diretor do Centro de Empresas Transnacionais da ONU (Organização das Nações Unidas), em Nova York. Entre janeiro de 1985 e outubro de 1986, foi diretor do Departamento de Economia Internacional e Assuntos Sociais da ONU, também em Nova York. Durante o governo de Itamar Franco (1992-1995), Malan presidiu o Banco Central (de setembro de 1993 a dezembro de 1994), quando foi substituído por Gustavo Franco.

Durante os dois mandatos de Fernando Henrique Cardoso (de 1995 a 2002), Malan foi ministro da Fazenda. Ao final do segundo mandato e com uma forte carreira política dentro do governo, o PSDB chegou a cogitar a candidatura de Malan à sucessão de FHC. Entretanto, o escolhido foi o então ministro da Saúde, José Serra.

Depois de quase 36 anos de vida política, Malan deixou Brasília para trás. Entre 2004 e 2005, foi presidente do Conselho de Administração do Unibanco e vice-presidente da Fundação Unibanco.

Agora, aos 68 anos, Malan atua como presidente do Conselho Consultivo Internacional do Itaú Unibanco, além de participar do conselho administrativo de algumas empresas, como a Globex – holding que controla o Ponto Frio – e a Alcoa Alumínios. ❖

Turismo

Por Redação / Fotos: Divulgação - Refúgio Ecológico Caiman

Uma visita ao **Pantanal**

Conhecido como um dos principais santuários da biodiversidade mundial, o Pantanal pode ser um ótimo destino para descansar. Localizada na cidade de Miranda (MS), o Refúgio Ecológico Caiman surgiu em 1987 e é uma ótima opção para aproveitar para conhecer um pouco mais das atratividades brasileiras.

O refúgio reúne a Estância Caiman (fazenda de criação extensiva de gado de corte), a Pousada Caiman (operação de ecoturismo) e o Programa de Conservação da Natureza, que, além de parceiros com projetos científicos – como Projeto Arara-Azul e Projeto Papagaio-Verdadeiro –, mantém a Reserva Particular de Patrimônio Natural.

O local ainda conta com o Centro de Interpretação Ambiental, um espaço cultural que apresenta um painel sobre o ecossistema pantaneiro e um registro temporal da região, contextualizado na história do Brasil. Nele, o hóspede passa por uma sequência de corredores, onde são exibidas belíssimas imagens da paisagem, fauna, flora e cultura pantaneiras.

A infraestrutura do refúgio é completa, com acesso à internet, telefonia, apartamentos com ar condicionado, TV e DVD, proporcionando conforto e contato com a fauna, flora e cultura pantaneira.

O destino é ideal para férias em família ou uma viagem entre amigos para descansar um pouco da correria do dia a dia. De quebra, o turista descobre algumas das mais belas maravilhas que o Brasil pode oferecer.

Refúgio Ecológico Caiman
Contato: Av. das Nações Unidas, 12.399
12º andar – conjunto 126 B
Brooklin Paulista – São Paulo/SP
CEP 04578-000

Procure a central de reservas: (11) 3706-1800
www.caiman.com.br
caiman@caiman.com.br

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

Shutterstock

Como pensar a TI em 2012

Todo início de ano nos deparamos com uma série de questionamentos sobre onde e como investir para gerar crescimento e valor à empresa. O gestor financeiro é uma peça chave nessas decisões e deve atuar em conjunto com todos os departamentos, dando sustentação à tomada de decisões estratégicas. Diante de sua habilidade de trazer inovação e, ao mesmo tempo, reduzir custos, a TI continuará a receber grande atenção dos executivos de finanças.

Estamos em um ano de consolidação de tecnologias e soluções para os negócios, possibilitando cada vez mais a otimização e automação dos processos. Esse cenário e o momento de investimentos pelo qual passa o Brasil manterão os gastos com TI em alta. De acordo com o Gartner, os investimentos deverão chegar a US$ 143,8 bilhões neste ano no país, 10,1% superior ao registrado em 2010. Diante desse panorama, selecionei algumas das tecnologias que, acredito, merecerão atenção dos executivos de finanças.

Mobilidade

Os dispositivos móveis já ocupam um grande espaço na sociedade e nas empresas. Em 2011, a soma de smartphones e tablets vendidos no mundo ultrapassou em número a venda de PCs. Por conta disso, veremos neste ano a isntegração dos aplicativos com outros dispositivos de TI, como mídias sociais (mobile apps + social media), Big Data (mobile apps + Big Data) e plataformas corporativas, como SAP (mobile apps + ERP).

O resultado será um impulso significativo para aplicativos móveis no âmbito corporativo, disponibilizando aos consumidores acesso às aplicações de todas as formas possíveis e promovendo a consumerização da TI, ou seja, pessoas carregando seus próprios equipamentos e aplicativos onde quer que estejam. Esta abordagem no ambiente profissional, embora reforce a inovação, a produtividade e a satisfação com o trabalho, aumenta a preocupação dos gestores com a segurança dos dados corporativos.

Business Analytics

Muitas organizações já implementaram soluções de análise de dados. Porém, nem todas conseguiram extrair ao máximo os benefícios dessa tecnologia. O modelo atual de análise de informações, baseado em data warehouse e BI, olha apenas para os dados do passado e não reconhece o que está sendo gerado neste exato momento. As tecnologias analíticas permitirão dar respostas rápidas a operações rotineiras, realizar simulações de problemas e sugerir soluções, permitindo a redução de custos, o aumento de eficiência e a criação de produtos e serviços mais inovadores. A prática será fundamental para que as empresas possam agir na velocidade dos eventos e, com isso, gerar vantagem competitiva nos negócios.

Cloud Computing

Vemos um número cada vez maior de empresas utilizando cloud em aplicações secundárias e tudo indica que organizações que já usam tecnologias de virtualização e tenham plataformas de nuvem (híbridas ou privadas) migrarão seus processos de forma gradativa para o novo sistema. Além dos benefícios tradicionais na adoção da tecnologia, como economia de escala, flexibilidade e padronização, a cloud atrai os líderes financeiros pelo modelo elástico de se pagar pela tecnologia – de acordo com sua utilização -, bem como pela substituição do investimento em capital (capex, ou capital expenditure) por custos operacionais (opex, ou operating expense), o que traz um fluxo de caixa muito mais atrativo que o modelo tradicional de implementação de infraestruturas de TI.

Mídias sociais

Acredito que haverá um movimento cada vez maior de utilização das mídias sociais em benefício dos negócios, seja para monitorar o que tem sido falado sobre sua empresa, seja para a criação de tecnologias que permitam uma integração cada vez maior das mídias sociais ao ambiente de trabalho, processos de vendas e negócios. As principais redes sociais deverão lançar novas ferramentas para que os usuários possam compartilhar experiências e interagir com seus contatos de uma maneira mais simples. Isso permitirá que as redes sociais sejam um meio eficaz para entender o comportamento do consumidor e auxiliem nos processos de tomada de decisões e elaboração de estratégias de longo prazo. ❖

Aniversariantes
MARÇO 2012

1/3
» Carlos Augusto de Barros Santiago
» Jorge Luiz Trevisani

2/3
» Guilherme Hirata
» Marcio Tadeu da Silva
» Margareth Amorim de Albuquerque Florencio
» Sylvio Cassu de castro

3/3
» Eduardo Silveira Camara
» Jobelino Vitoriano Locateli
» Marco Antonio Vasquez
» Ricardo Suiter
» Wesley Bonni

4/3
» Jairo Sampaio Saddi
» Marcele Lemos Ferreira

5/3
» Rinaldo Pecchio Jr.
» Sara Isabel Behmer

6/3
» André de Araújo Souza
» Ewaldo Mario Kuhlmann Russo

8/3
» Adriana Saadi Aragão
» Alexandre Mafra Guimaraes
» Marcelo Couceiro

9/3
» Agamenone Callegari Junior
» Fausto Vassere
» José Roberto Lettiere

10/3
» Alexandre Jose Guerra de Castro Monteiro
» Erick Endrillo Santos Simas
» Glaucio Cunha Barros
» Ingrid Baumegger
» Rodrigo Antonio Jose Dal Borgo Abraldez
» Sergio Mellone Olgas

11/3
» Eglair Tadeu Juliani
» Fabio Mentone

12/3
» Antonio Carlos Nogueira
» Carlos Roberto Orellana
» João Carlos de Nobrega Pecego

13/3
» Francisco Haroldo Gomes Mota
» Leandro Martinez
» Nelson Magalhães Graca

14/3
» Carlos Roberto de Mello
» Roberto Carlos Guimarães
» Silvio Vidigal M. de Barros

15/3
» Luis Felipe Schiriak
» Carlos A. Cicogna
» Edson Massami Tsuda

16/3
» Helio Ribeiro Duarte
» Murilo Caldeira Germiniani
» Osvaldo Ayres Filho
» Paulo Cesar Braga Franco Giacomini

17/3
» Flavia Cristina Gomes
» Luiz Eduardo Coimbra Silva

18/3
» Edgard Silveira Bueno Filho
» Fernanda Dearo
» Jose Camilo Soares dos Santos
» José João Trigo

19/3
» Marcelo de Paula Souza
» Samuel Saldanha

20/3
» Adriano de Quadros Pinto
» Carlos Roberto Machado
» José Carlos Catanese

21/3
» Erica Emy Maeda Perin
» Luiz Roberto Coradin
» Luciane Pereira Tomaz

22/3
» Anselmo Fernando Vecchi Filho
» Jorge José Biondi de Mello

23/3
» Andre Augusto Visnadi
» Mateus Scherer Caldasso
» Sheila Moser

24/3
» David Bunce
» Jose Marcos Joaquim
» Leonardo de Paiva Rocha

25/3
» Amauri José Junqueira
» Jorge Tadeu Rossetto
» Paulo Munhoz Vaz

26/3
» Luiz Carlos Siqueira Aguiar

27/3
» Rodrigo Souza Silva

28/3
» Fabio Tadeu Marchiori Gama

29/3
» José Roberto Lorenzi
» Luciano Nunes Paiva
» Ricardo Eguchi

30/3
» Ana Carla Barreira de Oliveira
» Marco Antonio Pereira
» Marcos Lourenço
» Paulo Leite Julião
» Rita Helena Chagas Martins Muniz

31/3
» Jesus Alvaro Gouveia
» Ney Castro Alves

NOVOS ASSOCIADOS

Agamenone Callegari Junior	Silverado Serv. De Inf.
Alexandra de Haan	IdeiasNet S/A
Bruno Marques Santo	KPMG
Carlos Martinez	Galeazzi & Associados
Daniel Santiago Faria	Marks Sattin Brazil
Diego Carneiro Barreto	OAS
Fabio de Souza Ferrão	Grant Thornton Brasil Auditores Independentes S.S
Gabriela Motta Mendes	KPMG
João Alberto Bertin Sanches	Star Energy Participações S.A
João Paulo Amorim Pacheco Neves	KPMG
Karen Mendonça Gomes Faria	Faria Consultoria Empresarial
Luciana A. da Paixão	Cardillo & Prado Rossi Soc. De Adv.
Paula Fiaschi Thome	Suppliercard
Rita Helena Chagas Martins Muniz	Banco Santander
Sergio Bento Silva	KPMG
Sueli da Conceição Barros Miranda	Kowarick Industria Textil Ltda.
Valderez Mazziero Pires	Banco BPN Paribas Brazil AS
Valmir Tambelini	Cargill
Vania Yocida Petrone	Boa Vista Serviços S/A

Divulgação

José Antonio Batista de Moura Ziebarth é professor convidado da FGV e ex-coordenador geral processual e de Relações Internacionais do Cade.

Fusões no Brasil e as Mudanças da Nova Lei do Cade

No ano passado, foi aprovada a nova legislação de defesa da concorrência, o que constitui um marco para as políticas de defesa da concorrência no Brasil. A referida lei produz três mudanças principais: (i) a introdução de um sistema de notificação prévia das fusões e aquisições; (ii) a modificação dos critérios para submissão dessas operações; e (iii) a unificação das autoridades de defesa da concorrência.

Essa nova legislação enfrenta problemas do atual modelo, como as ineficiências decorrentes da existência de três diferentes agências encarregadas da aplicação dessas regras.

A mais relevante alteração é a forma de análise de fusões e aquisições. Com o objetivo de reduzir o tempo de trâmite, o Brasil incorporará o sistema de análise prévia de fusões. Essa medida contribuirá para a racionalização dos procedimentos administrativos, conferindo-lhes maior agilidade e qualidade.

Os atuais critérios para submissão das operações à agência também serão alterados. Serão submetidas ao crivo do SBDC, pelas partes envolvidas, operações em que, cumulativamente, um dos grupos envolvidos tenha registrado faturamento anual no ano anterior à operação equivalente ou superior a R$ 400 milhões e outro grupo envolvido na mesma operação, um faturamento anual equivalente a R$ 30 milhões.

De acordo com a nova legislação, o Cade (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) terá 240 dias para concluir a análise da operação, a contar do protocolo de petição. O referido prazo poderá ser dilatado por 60 dias mediante requisição das partes envolvidas na operação, ou por 90 dias mediante decisão fundamentada do Tribunal, em que sejam especificadas as razões para a extensão.

Para permitir o funcionamento da análise prévia, a lei cria novos cargos no Cade, o que contribui para garantir uma equipe permanente para a agência.

Em linha com as melhores práticas internacionais, essa legislação ainda unifica autoridades, de sorte a criar um único organismo autônomo em vez de um modelo intricado com três órgãos distintos. Isso, por sua vez, pretende reduzir funções sobrepostas e fortalecer a segurança jurídica.

A Secretaria de Acompanhamento Econômico do Ministério da Fazenda não atuará no exame de fusões e terá funções voltadas à advocacia da concorrência. Já o departamento antitruste da Secretaria de Direito Econômico e o Cade serão uma única autoridade – serão mantidas as atribuições da Procuradoria Federal junto ao conselho.

Ao simplificar o ambiente institucional, a nova legislação torna mais claro e objetivo o entendimento do panorama regulatório brasileiro, o que permitirá uma leitura mais precisa por parte dos atores envolvidos – inclusive do empresariado nacional e estrangeiro.

Essa mudança, portanto, poderá ser importante para alavancar a credibilidade das instituições brasileiras no cenário global, de modo a incrementar o investimento estrangeiro no Brasil.

A despeito das melhorias substantivas brevemente aqui destacadas, certamente ainda há muito trabalho a ser desenvolvido, especialmente na implementação dessa nova política de concorrência. A oportunidade é muito importante para a discussão de aspectos relevantes da implementação da política de defesa da concorrência no Brasil.

Ainda que seja possível afirmar que contribuições adicionais poderiam ter sido incluídas, a nova lei permite uma melhor conjugação dos objetivos da defesa da concorrência e moderniza o SBDC.

A nova legislação poderá contribuir para reduzir o chamado "custo Brasil", de modo a desenvolver um ambiente de negócios mais dinâmico e colaborar para o crescimento econômico de longo prazo e da competitividade global da indústria nacional. Isso ganha ainda mais importância em um quadro de dificuldades econômicas pelo mundo. ❖

[1] Esse artigo é baseado em reflexões preliminares a respeito da promulgação da nova legislação. Maiores detalhes a respeito dos temas aqui tratados serão futuramente disciplinadas pelas autoridades antitruste, possivelmente por meio da edição de um novo regimento interno do CADE.